

TAMPEREEN YLIOPISTO

Johtamiskorkeakoulu

TYÖNANTAJAN JA TYÖNTEKIJÄN VASTAVUORONIN SITOUTUMINEN OSAAMISEN KEHITTÄMISEN NÄKÖKULMASTA

Tapaustutkimus Pirkanmaan Osuuskaupassa

Hallintotiede

Pro gradu -tutkielma

Marraskuu 2016

Ohjaaja: Jari Stenvall

Kreetta Luoma

TIIVISTELMÄ

| | |
|-----------------------|---|
| Tampereen yliopisto | Johtamiskorkeakoulu, hallintotiede |
| Tekijä: | LUOMA, KREETTA |
| Tutkielman nimi: | Työnantajan ja työntekijän vastavuoroinen sitoutuminen osaamisen kehittämisen näkökulmasta |
| Pro gradu -tutkielma: | 104 sivua, 5 liitesivua |
| Aika: | marraskuu 2016 |
| Avainsanat: | organisaatiositoutuminen, psykologinen sopimus, osaamisen kehittäminen, talent management, tapaustutkimus |

Kiihtyvällä vauhdilla muuttuvat markkinat ja maailmantilanne edellyttävät organisaatioilta jatkuvaa kehittymistä, joustavuutta sekä uudistumiskykyä. Sama jatkuvan kehittymisen ja uudistumisen vaatimus koskee myös työntekijöitä sekä heidän hallussaan olevaa ja organisaation toiminnan kannalta välttämätöntä osaamista. Osaaminen ja sen kehittäminen ovat avainsanoja työelämän muutoksissa selviytymiselle niin organisaatio- kuin työntekijätasolla. Tämän tutkimuksen mukaan työntekijöiden osaamista kehittämällä on mahdollista yhdistää työnantajan organisaatiokohtaisia sekä työntekijän henkilökohtaisia tavoitteita molempia osapuolia hyödyttävällä tavalla, jatkuvuuden ja sitoutumisen näkökulmista.

Kyseessä on vähittäiskaupan alalle, Pirkanmaan Osuuskauppaan, sijoittuva tapaustutkimus, joka pitää sisällään myös toimintatutkimuksellisia piirteitä. Valtaosa tutkimusaineistosta perustuu neljään fokusryhmähaastatteluun, joihin osallistui yhteensä 14 Pirkanmaan Osuuskaupan henkilöstökoulutuksiin osallistunutta työntekijää. Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, kuinka koulutautuneet työntekijät ovat kokeneet työnantajansa järjestämät henkilöstökoulutukset työnantajaorganisaatioonsa sitouttavana tekijänä.

Tutkimuksen keskiössä on yksi organisaatioiden ikuisuusongelmista – osaavien työntekijöiden sitouttaminen organisaatioon. Ongelmaa tarkastellaan tutkimuksen toimeksiantajayrityksen työntekijöiden näkökulmasta unohtamatta aihepiirien merkitystä koko organisaation liiketoiminnan kannalta. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys perustuu talent management -ajatteluun, joka korostaa työntekijän yksilöllistä osaamista organisaation toiminnan jatkuvuuden varmistajana. Teoriapohja muodostuu Meyerin ja Allenin perinteisen organisaatiositoutumisen kolmen komponentin mallin ympärille, mutta liittyy toiseksi tarkasteltavaksi psykologisen sopimuksen, joka yhdistää teoreettiseen keskusteluun myös näkökulman työnantajasta sitoutuvana osapuolena.

Haastatteluaineiston sekä teoreettisen viitekehyksen pohjalta muovautui käsitys, jonka mukaan työntekijöiden organisaatiositoutuminen syntyy työntekijän ja työnantajan edustajan sosiaalisessa vuorovaikutussuhteessa. Toisin sanoen organisaatiositoutuminen toteutuu osapuolten välisessä psykologisessa sopimuksessa, sillä kyse on vastavuoroisesta sitoutumisesta, joka tähtää molemminpuolisesti työsuhteen jatkuvuuteen. Tutkimustulosten perusteella työntekijän osaamisen kehittämiseen liittyvät mahdollisuudet ovat konkreettisia toimenpiteitä, jotka vahvistavat työntekijän psykologista sopimusta. Osaamisen jatkuva kehittäminen ja varmistaminen hyödyttävät sekä työntekijää että työnantajaa niin sitoutumisen kuin työmotivaation ja onnistuneen työsuorituksen näkökulmista.

Sisällysluettelo

| | | |
|-------|---|----|
| 1 | Johdanto..... | 5 |
| 1.1 | Tutkimusongelma ja -tavoite | 6 |
| 1.2 | Pirkanmaan Osuuskauppa | 8 |
| 2 | Strateginen henkilöstövoimavarojen johtaminen..... | 11 |
| 2.1 | Talent Management..... | 12 |
| 2.2 | Talentin määrittely | 14 |
| 2.3 | Talentin sitouttamisen merkitys | 15 |
| 3 | Sitoutuminen | 19 |
| 3.1 | Organisaatiositoutuminen | 23 |
| 3.1.1 | Meyerin ja Allenin kolmen komponentin malli | 25 |
| 3.1.2 | Affektiivinen organisaatiositoutuminen | 27 |
| 3.2 | Psykologinen sopimus..... | 28 |
| 3.2.1 | Tasapainotettu sopimus | 32 |
| 3.2.2 | Psykologisen sopimuksen rikkoutuminen | 33 |
| 3.3 | Työmotivaatio ja tavoitteet työssä | 35 |
| 3.3.1 | Tavoiteteoria ja sisäinen motivaatio | 37 |
| 3.3.2 | Suorituskykypyramidi | 38 |
| 3.4 | Työnantajan vastavuoroinen sitoutuminen | 40 |
| 4 | Osaamisen kehittäminen..... | 43 |
| 4.1 | Osaamisen kehittäminen Pirkanmaan Osuuskaupassa | 46 |
| 4.2 | Henkilöstökoulutukset ja näyttötutkinnot..... | 48 |
| 4.2.1 | Merkonomitutkinto | 51 |
| 4.2.2 | Myynnin ammattitutkinto | 51 |
| 4.2.3 | Ruokamestarin erikoisammattitutkinto | 52 |
| 4.2.4 | Palvelulähettiläiden koulutus..... | 52 |
| 4.2.5 | S-Päällikkö-valmennus..... | 53 |
| 4.3 | Tuki ja osaamisen kehittäminen..... | 53 |
| 5 | Toimintatutkimuksen piirteitä sisältävä tapaustutkimus..... | 56 |
| 5.1 | Fokusryhmähaastattelut..... | 58 |
| 5.2 | Tutkimuksen toteutus | 59 |
| 6 | Tutkimustulokset..... | 62 |
| 6.1 | Haastatteluryhmät ja niiden muodostaminen | 63 |

| | | |
|-------|--|-----|
| 6.2 | Tutkimustuloksia haastatteluteemoittain..... | 67 |
| 6.2.1 | Koulutuksiin hakeutuminen..... | 67 |
| 6.2.2 | Koulutuskokemukset..... | 69 |
| 6.2.3 | Esimiehen tuki..... | 72 |
| 6.2.4 | Kouluttautumisen vaikutukset | 73 |
| 6.2.5 | Työn merkitys ja palvelukulttuurin muutos | 77 |
| 6.2.6 | Kehityskohteita | 78 |
| 6.2.7 | Kokemuksia Pirkanmaan Osuuskaupasta työnantajana | 81 |
| 6.3 | Esitietolomakkeiden analyysi..... | 84 |
| 6.4 | Aikajanojen analyysi | 87 |
| 6.5 | Tutkimustulosten luotettavuus | 87 |
| 7 | Pohdinta..... | 90 |
| 7.1 | Sitoutuminen alkaa perehdytyksestä ja kehittyä sosiaalisissa suhteissa | 91 |
| 7.2 | Yhteiset ja ymmärretyt tavoitteet..... | 94 |
| 7.3 | Kohdennetut henkilöstöstrategiat..... | 95 |
| 8 | Yhteenveto..... | 96 |
| | Lähteet..... | 99 |
| | Liitteet | 105 |
| | Liite 1. Haastattelukutsu..... | 105 |
| | Liite 2. Tutkimuslupa haastateltaville | 106 |
| | Liite 3. Haastattelurunko | 107 |
| | Liite 4. Esitietolomake..... | 108 |
| | Liite 5. Aikajana | 109 |

1 Johdanto

”Yrityksen tärkein voimavara on osaava henkilöstö, joka kehittää pätevyyttään markkinoiden vaatimusten mukaisesti.” (Kokko & al. 2000, 8.)

Hyvien työntekijöiden rekrytointia sekä heidän onnistunutta sitouttamistaan työnantajaorganisaatioon voidaan pitää keskeisenä menestyksen avaimena yrityksille. Työelämässä tapahtuvat jatkuvat muutokset, teknologian kehittyminen sekä muutokset toimintaympäristöissä asettavat haasteita kaikille organisaatioille. Muutokset edellyttävät yrityksiltä yhä asiakaslähtoisemmän ja innovatiivisemmän toimintamallin lisäksi joustavuutta. Sama joustavuuden oletus koskee myös työntekijöiden antamaa työpanosta yritykselle. Uudet mahdollisuudet edellyttävät aina myös uuden opettelua – osaamisen kehittämistä. (Ulrich 1997, 15; Kokko & al. 2000, 7; Tikkamäki 2006; Viitala 2007, 86; Skorstad & Ramsdal 2009, 1.)

Muuttuvan liiketoimintaympäristön organisaatioille asettamia haasteita ovat muun muassa kansainvälistyminen, vaatimus asiakkaiden tarpeisiin yhä herkemmin reagoivasta organisaatiorakenteesta, toiminnan kannattavuuden edellytys, osaamisen kehittäminen ja ylläpitäminen, jatkuva muutos, teknologian kehittyminen, osaamispääoman houkuttelu ja sen säilyttäminen yrityksessä. (Ulrich 1997, 20–37.) Muutoksista johtuva jatkuva epävarmuus luonnehtii nykypäivän työmarkkinoita (Lyly-Yrjänäinen 2016, 6). Yritysten globalisaatiosta ja digitalisaatiosta johtuvalla muodonmuutosprosessilla on Prahaladin ja Krishnan (2011) mukaan kaksi peruspilaria: yksilöllisiin kokemuksiin perustuva arvon tuottaminen sekä resursien saatavuus niiden pelkän omistamisen sijaan. Henkilöstö on ratkaisevassa asemassa muun muassa muutosten onnistumisessa. Jos yritykseltä odotetaan joustavuutta sekä kykyä nopeisiin muutoksiin, on sitä löydettävä myös yrityksen henkilöstöstä. Teknisten järjestelmien lisäksi ihmisiin sitoutunut osaaminen on erityisen tärkeää, sillä tiedon jakaminen ja innovointi ovat tämän päivän avainsanoja. Joustavuuden vaatimus koskee myös työsuhteita (Millward & Hopkins 1998).

Prahalad ja Krishnan (2011) kirjoittavat, että yksilöllistävän ajattelun tulisi ulottua yrityksen asiakkaiden lisäksi myös organisaation työntekijöihin, sillä organisaation missioon tulee sitouttaa sekä tunteen että älyn tasolla. Heidän mukaansa yksilöllinen kohtelu on arvon luomisen edellytys. Organisaatioteoreetikko Edgar Schein korosti jo 1960-luvulla työntekijän ja työnantajan tavoitteiden yhdistämistä, yhteisten merkitysten löytämistä työlle, jotta työntekijät saataisiin sitoutumaan organisaatioon ja kehittämään omaa osaamistaan ja siten

samalla koko työnantajaorganisaatiota. Samaa näkökulmaa tavoitteiden ja arvojen yhdistelmästä ovat korostaneet myös myöhemmät organisaatiositoutumisen tutkijat (Lincoln & Kalleberg 1990, 12; Morrow 1993; Meyer & Allen 1997). Muuttuva työelämä pakottaa yritykset siis yhä edelleen kehittämään uusia keinoja kilpailla ja erottautua markkinoilla, sellaisilla aineettomilla resursseilla – kuten ihmispääomalla – jotka eivät ole yhtäläillä kilpailijoiden välittömästi hyödynnettävissä. Lisäksi työelämä tuntuu kehittyvän yhä kiihtyvämpään tahtiin (Lyly-Yrjänäinen 2016, 6). Osaaminen ja sen sitoutuminen organisaatioon ovat siis nykypäivän työelämässä ensiarvoisen tärkeitä. Osaamisen kehittämisellä voidaan nähdä olevan merkitystä niin yksittäiselle työntekijälle kuin koko organisaatiolle. Se voidaan nähdä keinona yhdistää molempien osapuolten usein hyvin toisistaan erilaisiakin tavoitteita.

Sosiologisessa tutkimusperinteessä on tutkittu paljon juuri organisaatioon sitoutumista, sillä sen on todettu olevan yhteydessä moniin myönteisiin asioihin, kuten työtyytyväisyyteen ja vähentyneisiin työpaikan vaihtoaikaisiin (Jokivuori 2002, 10). Organisaatiositoutumiseen liittyvässä tutkimuksessa on jo vuosikymmenien ajan korostunut juuri työntekijän sitoutuneisuuden merkitys työn laadukkuudelle ja työnantajaorganisaation menestykselle (Gao-Urhahn & al. 2016). Sen sijaan työnantajan sitoutuneisuutta työntekijää kohtaan on korostettu vähemmän. Viime vuosien akateemisissa keskusteluissa on kuitenkin noussut organisaatiositoutumisen yhteydessä esiin psykologinen sopimus, joka korostaa sekä työnantajaa että työntekijää työsuhteen vastavuoroisina osapuolina myös sanattomiin sopimuksiin liittyvissä odotuksissa (Behery & al. 2012; Tsui & al. 2013; Saari 2014). Liikerympäristön tavoin myös sitoutuminen ja työsuhteeseen liittyvät sopimukset odotuksineen ovat muutoksessa. Tämä pro gradu -tutkielma tarkastelee näihin teemoihin liittyviä ilmiöitä, nykytilaa ja tulevaisuuden kehittämiskohteita suomalaisen palvelu- ja vähittäiskauppa-alan yrityksen työntekijätason kontekstissa.

1.1 Tutkimusongelma ja -tavoite

Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, kuinka työntekijät kokevat Pirkanmaan Osuuskaupassa työnantajan järjestämät osaamisen kehittämismahdollisuudet organisaatioon sitouttavina ja psykologista sopimusta vahvistavina tekijöinä. Tutkimuksen kiinnostuksen kohteena on nimenomaan työntekijän näkökulma ja kuinka sen ymmärtämällä ja sitä hyödyntämällä on mahdollista saavuttaa koko organisaatiota hyödyttäviä lopputuloksia.

Tutkimus osallistuu akateemiseen keskusteluun työntekijöiden organisaatiositoutumisen ja henkilöstökoulutusten välisestä yhteydestä. Työntekijöiden sitoutuminen on ollut länsimais-
ten tutkijoiden mielenkiinnon kohteena jo pitkään (ks. Schein 1970; Porter & al. 1974; Meyer & Allen 1997; Millward & Hopkins 1998; Albrecht & al. 2015). Sen sijaan sitoutumi-
sen ja koulutusmahdollisuuksien yhteyteen liittyvää tutkimusta on tehty vähemmän, joskin
osaamisen kehittämismahdollisuudet saatetaan mainita tyypillisinä motivaatiota ja sitoutu-
mista lisäävinä tekijöinä. Viimeaikaisinta organisaatiositoutumiseen sekä kouluttautumis-
mahdollisuuksiin liittyvää tutkimusta on tehty muun muassa Kiinassa, Etelä-Koreassa, Li-
banonissa ja Turkissa (ks. Bulut & Culha 2010; Joo & Shim 2010; Cheng & Waldenberger
2013; Han & al. 2016; Ismail 2016; Nazir & al. 2016). Lisäksi organisaatiositoutumisen ja
psykologisen sopimuksen välinen yhteys on herättänyt 2000-luvulla akateemisten tutkijoi-
den kiinnostuksen myös länsimaiden ulkopuolella, esimerkiksi Lähi-idässä ja Kiinassa (ks.
Behery & al. 2012; Tsui & al. 2013).

Työntekijöiden sitoutumista on siis tutkittu paljon, joskin sitä kohtaan esitetty kiinnostus on
ajankohtainen edelleen, sillä moniulotteisesta ja tärkeästä käsitteestä ei ole vielä kukaan onnis-
tunut rakentamaan yhtenäistä näkemystä. Tämän pro gradu -tutkielman organisaatiositou-
tumisen ympärille rakentuva teema on monelle organisaatiolle tuttu ikuisuusongelma. Sen
sijaan sitoutumisen esitetty yhteys psykologisen sopimuksen ja kehittymismahdollisuuksien
välillä edustaa tuoreempaa ajattelutapaa. Lisäksi tutkimuksen sijoittuminen suomalaisen
vähittäiskauppa-alan yrityksen kontekstiin on uudenlainen tutkimusasetelma.

Tämän tapaustutkimuksen tarkoituksena on nykytilan ymmärtämisen lisäksi luoda konk-
reettisia kehitysehdotuksia yhteistyössä tutkimukseen haastateltaviksi valittujen työntekijöi-
den kanssa siitä, kuinka toimeksiantajayritys voisi kehittää henkilöstöhallinnollisia prosesse-
jaan yhä paremmin työntekijöiden organisaatiositoutumista tukeviksi. Tapaustutkimus pitää
täten sisällään myös jonkin verran toimintatutkimuksellisia piirteitä. Tavoitteena on ymmär-
tää paremmin koulutuksiin osallistuneiden työntekijöiden kokemuksia sekä tuoda heidän
näkökulmansa esiin organisaation strategiselle johdolle. Aiemmat tutkimukset ovat osoitta-
neet työntekijöiden sitoutumisen ja alhaisen vaihtuvuuden hyödyllisyyden työnantajalle esi-
merkiksi parempien työsuoritusten ja organisaatiossa säilyvän osaamispääoman muodossa
(ks. Porter & al. 1974; Steers 1977). Sen sijaan tutkimusnäkökulma työnantajasta sitoutuva-
na osapuolena on herättänyt vähemmän huomiota. Tämän tutkimuksen tarkoituksena on
nostaa esiin yhteyksiä sekä työnantajalle että työntekijälle koituvista hyödyistä sitoutumisen
ja osaamisen kehittämiseen liittyvien toimenpiteiden kautta.

Tarkoituksena on lähestyä tutkimusongelmaa työntekijöiden myönteisten sitoutumiskokemusten kautta. Tutkimuksen kohteena ovat työntekijät, joiden kehittymiseen on panostettu erilaisissa henkilöstökoulutuksissa. Heitä haastatteleamalla halutaan saada vastauksia seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

1. Miten työntekijät kokevat henkilöstökoulutukset organisaatiositoutumisen näkökulmasta?

a) Minkälaisia koulutuskokemukset ovat?

b) Minkälaisia vaikutuksia kouluttautumisella on työntekijän työmotivaatioon, asenteisiin työnantajaa kohtaan sekä sitoutumisen kokemuksiin?

2. Minkälaisilla toimenpiteillä organisaatiositoutumista tulisi kehittää edelleen työntekijöiden näkökulmasta?

Ensimmäisen tutkimuskysymyksen avulla halutaan kartoittaa koulutuksiin osallistuneiden tai parhaillaan osallistuvien työntekijöiden kokemuksia. Kaksi alakysymystä ovat välttämättömiä nykytilan analysoinnin kannalta, sillä koulutuskokemusten kuvaukset auttavat ymmärtämään sitä, minkälaisista tekijöistä sitoutumisen kokemus syntyy ja minkälaisiin asioihin se puolestaan vaikuttaa. Tärkeää on tietysti myös varmistua siitä, että työntekijän mahdollisuudet kehittää omaa osaamistaan työnantajan tukemana todella vahvistavat organisaatiositoutumista, kuten aikaisemmat tutkimukset ovat antaneet ymmärtää. Toinen tutkimuskysymyksestä edustaa tutkimuksen toimintatutkimuksellista osaa etsimällä konkreettisia, käytännönläheisiä keinoja työntekijöiden organisaatiositoutumisen vahvistamiseksi tutkimuksen toimeksiantajayrityksen toiminnassa.

1.2 Pirkanmaan Osuuskauppa

Tämän hallintotieteen pro gradu -tutkielman tutkimuskohteena on osaavien työntekijöiden sitoutuminen ja sitouttaminen osaamisen kehittämisen näkökulmasta Pirkanmaan Osuuskaupassa, joka on tutkielman toimeksiantajayritys. Pirkanmaan Osuuskauppa on Pirkanmaan talousalueella toimiva monialayritys, joka harjoittaa päivittäis- ja käyttötavarakauppaa, ravintolaliiketoimintaa sekä polttoneste- ja liikennemyymäläkauppaa osana valtakunnallista vähittäiskaupan ja palvelualan yritysverkosto S-ryhmää. (Workyours.fi 2015; S-kanava.fi 2016a).

Pirkanmaan Osuuskaupan liiketoiminta perustuu osuustoimintaan. Osuuskaupan henkilöjäsenet eli asiakasomistajat omistavat Pirkanmaan Osuuskaupan – kukin yhtä suuren (100 euron) osuuden yrityksestä. Yrityksen tavoitteena on tuottaa palveluja ja etuja asiakasomistajilleen esimerkiksi bonuksina ja alennuksina. Taloudellisen kannattavuuden lisäksi yrityksen toiminnalle on tärkeää yhteiskunnallinen vastuu. (S-kanava.fi 2016a.)

Vuonna 2015 Pirkanmaan Osuuskaupalla oli 185 608 asiakasomistajaa. Pirkanmaan Osuuskauppa on toimialueensa suurimpia työnantajia ja vuonna 2015 yritys työllisti 2 971 työntekijää. Näiden työntekijöiden lisäksi työllistettiin noin 400 kesätyöntekijää sekä yli 700 alle 18-vuotiaasta Tutustu työelämään ja tienaa -harjoittelijaa. Pirkanmaan Osuuskaupan omistuksessa toimii 27 Sale-myymlää, 26 S-marketia, 6 Prismaa ravintolamaailmoineen, yksi Kodin Terra, yksi Sokos-tavaratalo, kaksi Emotion-myymlää, 8 kivijalkaravintolaa ja -pubia sekä 8 ABC-liikennemyymlää. Tyypillisimpiä ammattinimikkeitä ovat myyjä, liikennemyymlätyöntekijä, kokki ja tarjoilija. Pirkanmaan Osuuskauppaa pidetään viime vuosien tulosten perusteella taloudellisesti vakaana yrityksenä. Vuonna 2015 yrityksen liikevaihto oli 781,4 miljoonaa euroa. Lisäksi Pirkanmaan Osuuskauppa pärjasi vuonna 2015 erinomaisesti vuosittaisessa työtyytyväisyystutkimuksessa, sillä tulosten perusteella se valikoitui Suomen kymmenen innostavimman työpaikan joukkoon. (Pirkanmaan Osuuskaupan vuosikertomus 2015.)

Pirkanmaan Osuuskaupan tavoitteena on olla alueensa ylivoimaisesti parhaiten palveleva ruokakauppa. Toiminnan keskiössä olevaa päivittäistavarakauppaa tukevat käyttötavara-, ravintola- sekä polttonestekauppa. Kuten koko S-ryhmälle, myös Pirkanmaan Osuuskaupalle asiakas on liiketoiminnan keskiössä. Lisäksi olennaista toiminnassa on palveluiden rakentaminen juuri ruuan ympärille. Toimintaa ohjaavat arvot ovat asiakasomistajuus, vastuulliset valinnat, osaaminen ja kehittyminen sekä tuloksen tekeminen. (Pirkanmaan Osuuskaupan vuosikertomus 2015.)

Vuonna 2015 Pirkanmaan Osuuskaupassa on lähdetty viemään eteenpäin loistava asiakaskokemus -palvelukulttuuria, joka painottaa entistä parempaa asiakaskokemusta sekä valtuuttaa työntekijöitä tekemään työssään itsenäisiä ratkaisuja asiakkaan eduksi. Keväällä 2015 koulutettiin yli sadasta työntekijästä palvelulähettiläitä, jotka pääsivät viemään eteenpäin asiakkaiden huomioimiseen, arjen asioinnin helpottamiseen sekä positiivisen mielikuvan jättämiseen liittyviä toimintamalleja omissa toimipaikoissaan. Samalla *sydänteot* rakentuivat näkyväksi osaksi toimipaikkojen palvelukulttuuria. Sydänteolla tarkoitetaan tekoa, jolla yllä-

tetään asiakas laadukkaalla asiakaspalvelulla. Tehtyjä sydäntehtäviä jaetaan työyhteisössä ja niistä myös palkitaan työntekijöitä. (Pirkanmaan Osuuskaupan vuosikertomus 2015.)

Asiakaspalvelun ja ruokaosaamisen nouseminen Pirkanmaan Osuuskaupan strategian keskiöön, aiheuttaa se muutoksia myös ydinosoamisen ja ydinosajien määrittelyihin. Työntekijätasoon toimii välittömässä asiakasrajapinnassa ja työntekijöiden merkitys toiminnan jatkuvuuden kannalta korostuu entisestään.

2 Strateginen henkilöstövoimavarojen johtaminen

Dave Ulrich (1997) korostaa henkilöstöjohtamista arvon luojana organisaatiolle ja jakaa toiminnon neljään eri rooliin. Roolit ovat johdon strateginen kumppani, muutoksen edistäjä, henkilöstön kehittäjä sekä hallinnollinen asiantuntija. Tämä tutkielma yhdistää johdon strategista kumppanuutta sekä lyhemmän tähtäimen käytäntöjä painottavaa henkilöstön kehittäjän roolia ja sijoittuu täten strategisen henkilöstövoimavarojen johtamisen kontekstiin. Tarkoituksena on selvittää henkilöstön näkemyksiä ja välittää niitä organisaation johdolle eteenpäin, mikä voi hyödyttää organisaatiota pitkän tähtäimen strategisessa suunnittelussa.

Strategisen henkilöstöjohtamisen tehtävänä on henkilöstöstrategian yhteensovittaminen organisaation liiketoimintastrategian kanssa. Henkilöstön kehittäjän roolissa henkilöstöjohtamisen tehtävänä on henkilöstön ohjaamisen lisäksi sitouttaa henkilöstöä ja kasvattaa työssä tarvittavaa osaamista. Strateginen näkökulma vaikuttaa esimerkiksi siihen, minkälaista osaamista organisaation menestyksen kannalta tarvitaan ja kuinka se saadaan pysymään organisaatiossa. Tähän näkökulmaan liittyvät olennaisesti tämänkin tutkielman kannalta keskeiset käsitteet: henkilöstön sitoutuminen ja osaamisen kehittäminen. (Ulrich 1997, 47–48.)

Mikäli organisaatio kokee henkilöstönsä osaamisen kehittämisen strategisesti tärkeänä tavoitteena, on osaavien työntekijöiden työmotivaation ylläpitäminen ja organisaatioon sitoutuminen tärkeää. Mitä enemmän työntekijään panostetaan, sitä enemmän syntyy myös kustannuksia tämän menettämisestä, jolloin esimerkiksi työntekijän koulutukseen käytetyt resurssit menevät työnantajan näkökulmasta hukkaan. (Keep 1992, 321.) Henkilöstöä sitouttamalla suojataan yrityksen hallussa olevaa osaamista (Lampikoski 2005, 13) ja lisäksi henkilöstön pysyvyys tulee yleensä uuden henkilöstön rekrytointia edullisemmaksi (Lampikoski 2005, 77). Strategiseen henkilöstöjohtamiseen kuuluu siis useita vaiheita ja ulottuvuuksia, jotka ovat yhteydessä toisiinsa. Albrecht & al. (2015) kirjoittavat, että henkilöstöhallinnon tulisi nykyistä enemmän sulauttaa osaksi käytäntöjään (muun muassa rekrytointi ja kouluttaminen) työntekijöiden sitoutumista aikaansaavia elementtejä. Henkilöstöhallinnon toimilla on todettu olevan organisaatioiden kilpailuetua vahvistavia vaikutuksia, sillä niiden avulla voidaan vaikuttaa esimerkiksi työntekijöiden työmotivaatioon ja osaamiseen.

Henkilöstön arvostus organisaation keskeisenä menestystekijänä on noussut viime vuosina. Ihmisiin on sitoutunut paljon osaamista ja potentiaalia, mistä voi olla suurta hyötyä globaa-

listi kilpailluilla markkinoilla. (Silzer & Dowell 2010.) Henkilöstöön suhtaudutaan tärkeänä resurssina kustannustekijän tai hyödykkeen sijaan (Keep 1992, 320). Henkilöstön merkitys organisaation strategian onnistumisen kannalta on yksi syy, miksi uudehko yksilöllistä kyvykkyyttä painottava johtamissuuntaus, talent management, on herättänyt kiinnostusta perinteisten henkilöstöjohtamisen menetelmien rinnalla. Talent management edustaa henkilöstöjohtamiseen liittyvän tieteellisen keskustelun viimeisimpiä strategisia suuntauksia (Sparrow & Makram 2015). Suuntausta on mielekästä tarkastella myös tämän tutkielman yhteydessä, sillä sen avulla voidaan perustella tutkimuksen näkökulmien ajankohtaisuutta ja tärkeyttä.

2.1 Talent Management

Talent management -ajattelun tuoreudesta johtuen suuntauksen teoriapohjaa kuvataan vielä melko hajanaisiksi ja lisäksi sen merkitys herättää yhä paljon keskustelua. (Christensen Hughes & Rog 2008; Nilsson & Ellström 2012; Sparrow & Makram 2015; Mehdiabadi & Li 2016.) Talent management korostaa kuitenkin aiempaa enemmän osaavaa tai potentiaalista yksittäistä työntekijää organisaation koko henkilöstön sijaan. (Collings & Mellahi 2009, 304–306.) Yksilöllisyyden korostaminen on hyvin tyypillinen ilmiö nykypäivän jälkiteollisessa, länsimaisessa yhteiskunnassa (Jokivuori 2002, 16). Lisäksi osaavien ja merkittävää kilpailuetua tuottavien työntekijöiden (talenttien) rekrytoiminen ja sitouttaminen ovat yhä enemmän korostuvia organisaatioiden henkilöstöjohtamiseen liittyviä haasteita (Christensen Hughes & Rog 2008).

Talent management -käsitteellä kuvataan strategista prosessia, jolla organisaatio tunnistaa sen menestyksekkään toiminnan kannalta keskeistä osaamista ja potentiaalia. Talent managementiin liittyvien prosessien avulla on mahdollista houkutella ulkopuolisia talenteja organisaation palvelukseen sekä kehittää ja sitouttaa jo olemassa olevasta henkilöstöstä löytyviä talenteja niin, että he sitoutuvat sekä työnantajansa että toiminnalle asetettuihin yhteisiin tavoitteisiin. (Silzer & Dowell 2010; Sparrow & Makram 2015.) Talent management -ajattelussa korostuu näkemys sellaisiin työntekijöihin panostamisesta, jotka ovat organisaation strategian onnistumisen kannalta kaikkein keskeisimmissä rooleissa (Swales & Blackburn 2016, 113) sekä heidän kykyjensä kehittämisestä (Mehdiabadi & Li 2016). Kyse on siis strategisesta ajattelusta, joka näkee organisaation henkilöstön keskeisenä kilpailuedun lähteenä ja korostaa henkilöstön hankintaan ja kehittämiseen liittyvien toimenpiteiden (esimer-

kiksi rekrytointi, sitouttaminen, osaamisen kehittäminen) merkitystä koko organisaation menestyksen kannalta (Christensen Hughes & Rog 2008).

Sparrow ja Makram (2015) jakavat talent management -prosessin seuraaviin vaiheisiin: arvon luominen, hallussa olevan arvon yhdistäminen muihin resursseihin, luodun arvon kehittäminen sekä haltuun saadun arvon suojeleminen esimerkiksi menettämiseltä kilpailijoille. Henkilöstöhallinnolla on keskeinen rooli talent management -prosessin eri vaiheissa, sillä osaston tehtäviin kuuluvat muun muassa talentin tunnistaminen, kehittäminen ja suojeleminen koko organisaation kilpailukyvyyn varmistamiseksi. (Silzer & Dowell 2010, 10.) Käytännössä henkilöstöhallinnon talent managementiin liittyviä toimenpiteitä ovat siis rekrytointi, henkilöstön kehittäminen ja sitouttaminen organisaatioon. (Tansley 2011, 272.) Ennen kaikkea jatkuva työhön liittyvä uuden oppiminen korostuu talent management -ajattelussa, mikä puolestaan edellyttää henkilöstöhallinnolta aiempaa suurempaa panostusta työssä tapahtuvaan oppimiseen esimerkiksi kouluttamisen ja työssä oppimisen kautta (Nilsson & Ellström 2012).



Kuvio 1. Talent Management -prosessin soveltaminen Pirkanmaan Osuuskaupan näkökulmasta henkilöstöhallinnon avainhenkilöiden haastatteluiden (2016) pohjalta, Tansleyn (2011) ajattelua soveltaen

Yllä olevassa kuviossa numero yksi esitetään, kuinka talent managementiin yhdistettävissä olevat prosessit ovat nykyisellään tunnistettavissa Pirkanmaan Osuuskaupan kontekstissa, vaikka yritys ei käytäkään kyseistä termiä omassa toiminnassaan. Vaikka esimerkiksi organisaatiositoutumista on tutkittu jo paljon, voidaan talent management -ajattelua pitää hyvänä esimerkkinä siitä, kuinka aihepiirin ongelmat ovat edelleen ajankohtaisia ja niissä riittää tutkittavaa ja kehitettävää. Talent managementia voidaan pitää myös uudenlaisena lähestymis-

tapana sitouttamisen teemoihin tai jopa päivitettyinä terminä jo olemassa oleville henkilöstöjohtamisen prosesseille. (Collings & Mellahi 2009.)

Mikäli talent managementia ja talenttien kehittämistä halutaan tuoda osaksi organisaation strategista suunnittelua, tulee kiinnittää erityistä huomiota muun muassa talentin määrittelyyn ja sen kontekstisidonnaisuuteen. Näissä osa-alueissa on havaittu puutteita aihepiiriin liittyvässä tähänastisessa kirjallisuudessa ja empiirisessä tutkimusperustassa. (Mehdiabadi & Li 2016.)

2.2 Talentin määrittely

Talent managementin kohdalla käydään keskustelua siitä, ketä voidaan pitää talenttina ja kuinka talenttius määritellään. Talentti voidaan määritellä esimerkiksi pääomana, yksilöllisenä eroavaisuutena, lahjakkuutena, identiteettinä, vahvuutena tai tilannesidonnaisena käsityksenä (Dries 2013). Yhden näkökulman mukaan talentteja edustaa pieni erityiskyvykkyyksien joukko, jolla on organisaation kilpailuedun kannalta hallussaan merkittävää osaamista. Työntekijöitä voidaan ryhmitellä A-, B- ja C -luokkiin sen perusteella, kuinka merkittävää osaamista ja kilpailuetua he voivat oman osaamisensa avulla organisaatiolle luoda. (Sparrow & Makram 2015.) Puhutaan talenttien joukosta (talent pool), josta voidaan nostaa henkilöitä tehtäviin, joissa heidän osaamisensa ja ominaisuutensa pääsevät parhaiten oikeuksiinsa. Näkökulmasta riippuen talent pooliksi voidaan käsittää koko henkilöstö tai vain osa siitä. (Swales & Blackburn 2016.) Tutkimuksissa on havaittu talent poolien positiivinen yhteys relationaaliseen psykologiseen sopimukseen sekä vahvaan organisaatiositoutumiseen. Talent poolin jäsenyys ei kuitenkaan automaattisesti tarkoita sitä, että talentti haluaa jäädä organisaatioon. (Noko & al. 2015.)

Osaajat ovat korkean tason suorittajia, jotka oppivat ja kehittyvät. Nämä kyvykkäät työntekijät, talentit, voidaan nähdä niin organisaation strategisena resurssina kuin potentiaaleina lisäarvon tuottamiseen tulevaisuudessa (Downs 2015, 349; Sparrow & Makram 2015). Talentin määrittely ei kuitenkaan ole helppoa ja sitä voidaan pitää pitkälti tilannesidonnaisena. Organisaation toimiala ja tehtävän työn sisältö määrittävät viime kädessä sen, kuka organisaation näkökulmasta on talentti. Talentin ominaisuudet ovat dynaamisia ja saattavat siis muuttua esimerkiksi ajan tai organisaatiossa tapahtuvien muutosten myötä. Paljon on myös keskusteltu siitä, onko talenttius synnynnäistä kyvykkyyttä vai ajan myötä kehittyvää osaamista. (Tansley 2011, 269, 272.)

Henkilöstöhallinnon avainhenkilöiden asiantuntijahaastatteluiden perusteella tutkijalle muodostui käsitys, jonka mukaan Pirkanmaan Osuuskaupan näkökulmasta kaupan alan talenttina voitaisiin pitää esimerkiksi työntekijää, joka hallitsee toimipaikan useita erilaisia työtehtäviä. Tällainen moniosaaja kykenee työskentelemään tehokkaasti esimerkiksi kassalla, eri osastojen hyllytystyössä sekä palvelutiskin työtehtävissä. Sen lisäksi, että työtehtävistä suoriudutaan tehokkaasti ja huolellisesti, talentti kykenee tarjoamaan laadukasta asiakaspalvelua. Erilaisten työtehtävien hallitsemisen lisäksi Pirkanmaan Osuuskaupan liiketoiminnalle tuottavat kilpailuetua työntekijöiden asiakaspalveluosaaminen sekä tuotteisiin liittyvä osaaminen ja asiantuntemus.

Yrityksen avainhenkilöt työskentelevät toiminnan kannalta ratkaisevissa tehtävissä ja heillä on hallussaan yritystoiminnan kannalta merkittävää osaamista. (Downs 2015, 349.) Viitalan (2007, 86–87) mukaan suomalaisessa työelämässä henkilöstö jakautuu yhä useammin pienen ydinhenkilöstön ryhmään sekä liitännäishenkilöstöön, organisaatioiden joustovaraan. Näkökulma ei ole uusi, sillä jo vuonna 1984 John Atkinson jakoi yrityksen henkilöstön ydinryhmään sekä kahteen liitännäisryhmään. Ydinryhmän henkilöstön osaaminen on Atkinsonin mukaan yrityksen kilpailukyvyn kannalta merkittävää, mutta liitännäishenkilöstöllä ei välttämättä ole kaikkein eniten tarvittavaa osaamista tai he ovat vain löyhästi sitoutuneet yritykseen esimerkiksi osa-aikatyön kautta. (Viitala 2007, 87–88.)

Kaikki organisaation työntekijät eivät siis välttämättä ole talentteja tai edes osa potentiaalisten talenttien joukkoa. Työtehtävien hallitsemisen lisäksi talenttiuteen voivat vaikuttaa myös yksilön henkilökohtaiset ominaisuudet. Tämän tutkimuksen kontekstissa talent management -keskustelu liittyy tuoreimpiin näkökulmiin työntekijöiden sitoutumiseen ja sitouttamiseen liittyvästä keskustelusta.

2.3 Talentin sitouttamisen merkitys

Työntekijöiden sitouttaminen on yksi suurimmista yrityselämän haasteista nykypäivänä, sillä työntekijöitä kohtaan asetetut vaatimukset ovat kasvaneet ja samalla työtä varten tarjottavat voimavarat vähentyneet. Turvattu urapolku saman työnantajan palveluksessa on yhä harvemmalle työntekijälle realistinen mahdollisuus. (Ulrich 1997, 159.) Työntekijöiden sitouttamisen tärkeys on ollut pinnalla jo jonkin aikaa henkilöstöhallinnon strategisena tavoitteena (Jokivuori 2002, 10) ja henkilöstön sitouttamista pidetään yhtenä henkilöstöjohtamisen perustavoitteista (Ulrich 1997, 74). Vaihtuvuus ja työntekijöiden sitouttamiseen liittyvät

ongelmat vaativat toimenpiteitä yhä useammalta yritykseltä. (Allen, 2008, 1.) Yritys voi omilla toimillaan pyrkiä edesauttamaan työntekijöiden sitoutumisen kokemuksen aikaansaamista. Yhdeksi henkilöstöjohtajien kriittisimmäksi tehtäväksi määritelläänkin kyky säilyttää parhaimmat talentit organisaation palveluksessa sekä pitää heidän innostustaan tehtävää työtä kohtaan yllä (Rahman & Nas 2013, 569).

Sitouttamisella viitataan organisaatioiden kykyyn sitouttaa omia työntekijöitään. Työntekijöiden jatkuva koulutus, kokemus työn ja työsuhteen turvallisuudesta, erilaiset kehittymismahdollisuudet, urajohtaminen ja työkierto ovat sellaisia henkilöstövoimavarojen johtamisen työkaluja, joilla sitoutuneisuuden kokemusta on mahdollista lisätä. (Keating & Heslin 2015.) Viitala (2007, 90) mainitsee henkilöstön sitouttamisen keinoiksi hyvän henkilöstöpolitiikan, kilpailukykyisen palkkatason tai muut edut, hyvän johtamisen, työn kiinnostavuuden, mahdollisuuden perheen ja työn sujuvaan yhteensovittamiseen sekä mahdollisuudet uuden oppimiseen ja kehittymiseen.

Pertti Jokivuoren mukaan esimerkiksi nuori ikä, korkea koulutustaso, epätyytyttävät työolosuhteet ja -olot sekä työtytymättömyys vähentävät halukkuutta sitoutua suomalaisissa organisaatioissa. (Lampikoski 2005, 29.) Toisaalta on havaittu, että vaihtuvuus on pienempää sellaisilla toimipaikoilla, joissa työskentelee paljon perheellisiä, asuntovelallisia sekä naisia (Lampikoski 2005, 67). Lisäksi "liian vakaiden" organisaatioiden vaarana on, että henkilöstön uralla eteneminen hankaloituu vaihtuvuuden ollessa vähäistä, työntekijät ikääntyvät ja suurien muutosten toteuttaminen muuttuu haastavammaksi (Lampikoski 2005, 70).

Siinä, missä talentin määritelmä on organisaatiokohtainen, voi organisaatiokohtaista olla myös se, missä määrin sitoutunutta henkilöstöä organisaatiossa tarvitaan. (Jokivuori 2002, 11.) Pohdittaessa talenttien sitouttamista organisaatioon voidaan myös pohtia, kuinka tärkeää on, että työntekijä on itse tietoinen asemastaan organisaatiossa. Organisaatiot saattavat hyödyntää esimerkiksi erilaisia trainee-ohjelmia kehittäessään ja sitouttaessaan potentiaalisia työntekijöitä. Työntekijöiden urien muuttuessa yhä rajattomammiksi (boundaryless careers) ja työurien sisältäessä yhä enemmän työskentelyä eri yritysten palveluksessa, muuttuu myös organisaatiokohtaisen talent managementin toteuttaminen entistä haastavammaksi (Noko & al. 2015.)

S-ryhmään kuuluvana yrityksenä Pirkanmaan Osuuskaupalla on mahdollisuus rekrytoida henkilöitä palkallisiin S-Päällikkö- ja S-Trainee -valmennusohjelmiin. S-Trainee on väylä ylemmän korkeakoulututkinnon suorittaneille (tai pian valmistuville) kouluttautua asiantuntija- ja esimiestehtäviin S-ryhmässä. S-Päällikkö kouluttaa sen sijaan vähintään ammatillisen

tutkinnon suorittaneita henkilöitä esimiestehtäviin. (S-kanava.fi 2016b.) Nämä trainee-ohjelmat eivät takaa varmaa työllistymistä esimiestehtäviin tulevaisuudessa, mutta antavat siihen hyvät valmiudet. Talent managementin näkökulmasta tällaisiin ohjelmiin valikoituneita henkilöitä voidaan pitää esimerkiksi potentiaalisiksi talenteiksi tai tulevaisuuden avainhenkilöiksi tunnistettuina tekijöinä.

Tunnustettu talent poolin jäsenyys synnyttää talenteissa tyypillisesti myönteistä suhtautumista työnantajaorganisaatiota ja sen arvoja kohtaan. Talentit kokevat esimerkiksi saavansa työnantajalta tukea omaan kehittymiseensä ja suhtautuvat työntekijöitä kohtaan asetettuihin kehittymisvaatimuksiin muita työntekijäryhmiä myönteisemmin. Toisaalta riskinä on, että talenttien odotukset työnantajan tarjoamia etenemismahdollisuuksia kohtaan ovat liian suuria. Lisäksi talent poolit ja talentteihin keskittyvät koulutusohjelmat saattavat herättää eriarvoisuuden kokemuksia sellaisissa työntekijöissä, jotka ovat jääneet talent poolin ulkopuolelle. (Swales & Blackburn 2016.) Tyypillistä on, että talent poolin jäseniksi tunnistetut työntekijät saattavat saada osakseen muuta työryhmää parempia kehittymismahdollisuuksia ja tukea esimerkiksi esimiehen taholta. Tällaiset kokemukset voivat osaltaan vahvistaa talentin luottamusta ja sitoutumista työnantajaorganisaatioon. Odotusten noustessa epärealistisen korkeiksi on kuitenkin riskinä, että talentti pettyy ja hakeutuu toisen organisaation palvelukseen. (Graham 2016.)

Talent management -strategian tulisi koskea myös varsinaisen talent poolin ulkopuolelle jääviä työntekijöitä, sillä myös tällaisten työntekijöiden tekemä työ voi olla organisaation jatkuvuuden kannalta merkityksellistä ja heidän joukostaan voidaan löytää uusia talenteja esimerkiksi osaamisen kehittyessä tai liiketoimintaympäristön vaatimusten muuttuessa. (Noko & al. 2015.) Myös suomalainen työsopimuslaki edellyttää työntekijöiden samanarvoista kohtelua samanarvoisesta työstä. Työnantaja on velvollinen kohtelemaan työntekijöitään tasapuolisesti. Tämä korostuu esimerkiksi myönnettäessä työsuhteeseen liittyviä etuja, eikä ketään saa perusteetta asettaa muihin työntekijöihin nähden eri asemaan. (Tiitinen & Kröger 2012, 192–193, 199.) Talent managementiin ja talenttien kehittämiseen saattaa siis sisältyä eettisiä riskejä (Mehdiabadi & Li 2016). Talent managementin toteuttaminen käytännössä on siis haastavaa. Vaarana on, että työntekijät kokevat olevansa epätasa-arvoisessa asemassa toisiinsa nähden, mikä saa aikaan ristiriitoja. Ydinosaamisen selvittäminen, talenttisuuden määrittely sekä henkilöstöryhmien segmentointi ovat kuitenkin tärkeitä organisaation toiminnan jatkuvuuden ja kilpailukyvyn kannalta.

Sekä sitoutuminen ja sitouttaminen että osaamisen kehittäminen ovat keskeisiä tässä tutkimuksessa. Työelämän muutos haastaa molemmat vaiheet, sillä niin työntekijöiden kuin työnantajaorganisaatioiden on opittava nopeasti uutta sekä kehityttävä. Työpaikkaa vaihdetaan aiempaa helpommin, eikä elinikäistä uraa tehdä saman työnantajan palveluksessa toisin kuin joitakin vuosikymmeniä sitten. Nykypäivänä monet työsuhteet saattavat olla luonteeltaan lyhytkestoisia ja projektiluontoisia (Meyer & Allen 1997, 5), ja työsuhteen jatkuvuuteen liittyy aiempaa enemmän epävarmuutta. Talent managementin ajatuksia noudattavista toimenpiteistä saattaa olla apua henkilöihin sitoutuneen osaamisen sitomisessa osaksi organisaatiota.

Talent management -ajatteluun sisältyviä riskejä ei kuitenkaan saa unohtaa. On muun muassa esitetty, että siihen liittyvien henkilöstöjohtamisen käytäntöjen tulisi olla mahdollisimman tasa-arvoisia, jotta välttyttäisiin kielteisiltä vaikutuksilta sellaisiin työntekijöihin, jotka jäävät esimerkiksi koulutusohjelmien ulkopuolelle. Swailes ja Blackburn (2016, 126) esittävätkin, että talentteihin investoidut resurssit tulisi huomioida ja esittää myös koko työyhteisöä ja organisaatiota hyödyttävällä tavalla. Talent management -ajattelun yhteydessä on noussut esiin myös organisaatioiden huoli siitä, että työntekijän asema olisi muuttumassa yhä enemmän asiakkaan kaltaisen aseman suuntaan, jolloin organisaatiosta muodostuukin resurssi talentille eikä toisinpäin (Dries 2013). Organisaatioon sitoutuneiden työntekijöiden on todettu edesauttavan organisaation joustavuutta ja innovatiivisuutta, mutta sitoutuneisuuden yhteyttä yksittäisen työntekijän työsuoritukseen tai sen laatuun ei ole pystytty kiistattomasti todistamaan (Jokivuori 2002, 10).

Talent management -suuntaus vastaa osaltaan jatkuvassa muutoksessa olevan työelämän asettamiin haasteisiin yksilölähtöisen kehittämisen kautta. Teoria toimii tämän tutkimuksen taustakehyksenä, sillä keskeisiä tässä tutkimuksessa ovat osaamisen kehittäminen sekä osajien ja osaamisen sitoutuminen organisaatioon, joiden tarkoituksena on estää kyvykkäiden työntekijöiden menettäminen, mitä pidetään myös talenttijaattelun perusongelmana (Dries 2013). Osaamisen kehittäminen ja sitouttaminen edustavat talent management -prosessin vaiheita, joilla on merkitystä myös organisaation strategian onnistumisen kannalta. Talent managementissa korostuu henkilöstölähtöisen ajattelun ajankohtaisuus sekä työntekijöihin sitoutuneen osaamispääoman merkitys koko organisaation toiminnan jatkuvuudelle ja menestykselle.

3 Sitoutuminen

Työntekijöiden sitoutuminen on ollut psykologian, sosiologian ja johtamistieteiden tutkimuksen kohteena jo vuosikymmenien ajan (Mercurio 2015). Tästä huolimatta moniulotteiselle sitoutumisen käsitteelle ei ole olemassa yksinkertaista määritelmää (Jokivuori 2002, 17). Yleisesti ottaen sitoutuminen voidaan määritellä siteeksi, joka ohjailee henkilön toimintaa jotakin tiettyä tavoitetta kohti. Sitoutumista ilmenee useilla eri elämän osa-alueilla ja sillä tarkoitetaan psykologista prosessia, jota voidaan luonnehtia erilaisiin kohteisiin samaistumiseksi ja elämän tarkoituksen löytämiseksi (Cohen 2003, 3). Työelämässä sitoutumisella kuvataan työntekijän psykologista suhdetta esimerkiksi työryhmään, esimieheen, ammattiin, uraan, ammattiliittoon tai työnantajaorganisaatioon. Vahvaa psykologista suhdetta voidaan luonnehtia myös uskollisuudella. (Meyer & Allen 1997, 2.) Sitoutunut työntekijä on lojaali työnantajaansa kohtaan ja halukas ylläpitämään työsuhdettaan suhtautuen samalla itseohjautuvasti ja motivoituneesti omaan työhönsä (Lincoln & Kalleberg 1990, 22–24).

Ulrich (1997, 160) määrittelee henkilöstön sitoutumisen liiketoiminnan kannalta ratkaisevan tärkeäksi kysymykseksi. Hänen mukaansa sitoutuminen on mahdollista silloin, kun henkilöstön jäsenet kokevat voivansa ideoida vapaasti toiminnan kehittämistä, uskovat yrityksen edustajien ajavan heidän etuaan ja tuntevat itsensä arvokkaiksi ja tärkeiksi työnantajaorganisaatiolle. Sitoutuneen henkilöstön tärkeys on tunnustettu organisaation toiminnan kannalta edulliseksi, vaikka käytännössä henkilöstö mielletäänkin usein resurssiluonteiseksi tuotannon tekijäksi (Viitala 2007, 88–89). Tutkimusten mukaan työntekijöiden hyvällä tasolla oleva sitoutuminen on tuonut mukanaan parannuksia yritysten tuloksiin, myyntiin, asiakasarvioihin, vaihtuvuuteen sekä halukkuuteen oppia uutta (Saks & Gruman 2014; Keating & Heslin 2015). Matalalla sitoutuneisuuden tasolla on sen sijaan selitetty esimerkiksi työntekijöiden poissaoloja, vaihtuvuutta, vähäistä työpanosta sekä tyytymättömyyttä työhön (Morrow 1993, xvii).

Huolimatta siitä, että työntekijöiden sitoutuneisuuden ja organisaation toiminnan kannattavuuden välisen yhteyden olemassaolo on tunnustettu, ei ole olemassa yksiselitteistä teoriaa siitä, mikä sitoutumisen kokemuksen saa lopulta aikaan. Sitoutumisen käsitettä voidaan selittää kahdesta eri näkökulmasta. Sitoutumista voidaan selittää sen luonteella – miten henkilö sitoutuu? Toisaalta sitoutumisen kohteet voivat olla erilaisia, kuten työryhmä, työtehtävä tai työnantaja. Voidaan siis myös pohtia, mihin henkilö sitoutuu. Lisäksi voidaan puhua

asenteellisesta sitoutumisesta (attitudinal commitment) tai käytöksellisestä sitoutumisesta (behavioral commitment). Näkökulmat vaikuttavat siihen, kuinka sitoutumista mitataan. (Meyer & Allen 1997, 8–9.)

Paula Morrow (1993, xix, xx) luonnehti työhön sitoutumisen (work commitment) koostuvan neljästä eri ulottuvuudesta, joita olivat organisaatiositoutuminen (organizational commitment), työhön uppoutuminen (job involvement), uraan tai ammattiin sitoutuminen (career/professional commitment) sekä työetiikka (work ethic endorsement). Hänen mukaansa työhön sitoutuminen on moniulotteinen käsite, jonka ulottuvuuksia tulisi tarkastella sekä erikseen että yhteydessä toisiinsa. Sittemmin Morrow (1993, 157–161) päivitti käsitystään ulottuvuuksien määrästä ja sisällöstä määrittäen työhön sitoutumiselle viisi erilaista ulottuvuutta. Päivitetyt ulottuvuudet olivat työetiikka, affektiivinen sitoutuminen, uraan sitoutuminen, jatkuva sitoutuminen sekä kiinnittyminen työtehtäviin. Työetiikan ulottuvuudessa korostuvat arvot, kun taas urasitoutumisessa omalla alalla tai ammatissa kehittyminen. Työtehtäviin kiinnittymisellä tarkoitetaan sen sijaan sitä, kuinka mielenkiintoiseksi työtehtävien sisältö koetaan. (Viitala, 2007, 88–89.)

Pertti Jokivuori (2002, 9) näkee työntekijän aina osana laajempaa yhteisöä. Huolimatta siitä, että nykyinen työelämä korostaa individualismia, on työntekijä osa suurempaa kokonaisuutta, kuten yritystä tai ammattikuntaa, joihin hän voi olla eri tavoin ja erilaisella vahvuudella sitoutunut. Sen lisäksi, että työntekijän sitoutumisella on eri ulottuvuuksia, voi sillä olla myös eri kohteita. Lisäksi työntekijän asema organisaatiossa vaikuttaa sitoutumisen voimakkuuteen. Matalammalla hierarkiatasolla työskentelevät henkilöt ovat usein vähemmän sitoutuneita kuin ylemmissä asemissa työskentelevät. (Lincoln & Kalleberg 1990, 80–81.)

Sitoutuminen voidaan käsittää suhtautumistapana tai asenteena. O'Reillyn ja Chatmanin (1986) mukaan kyseessä on psykologinen side, joka voi perustua mukautumiseen, samais- tumiseen, sisäistämiseen tai näiden kaikkien kolmen yhdistelmään. Mukautumisella tarkoitetaan myönteistä suhtautumista tietyn ryhmän toimintaan, mikäli se tuottaa henkilölle etuisuuksia. Samaistuessaan organisaatioon työntekijä tuntee ylpeyttä kuulumisestaan ryhmään ja hyväksyy sen edustaman arvomaailman. Sisäistämisessä henkilön arvomaailma on hyvin yhtenäinen organisaation arvomaailman kanssa. (Jokivuori 2002, 17–18.)

Aaron Cohenin (2003) mukaan työntekijöihin vaikuttavat samanaikaisesti useat erilaiset tavat sitoutua. Sitoutuminen tarkoittaa sidettä, joka ohjaa työntekijän tai organisaation toimintaa jotakin tiettyä tavoitetta kohti. Cohen kannattaa näkemystä, jonka mukaan sitoutuneisuus tulisi nähdä moniulotteisena ilmiönä, johon kuuluu useita eri ulottuvuuksia sekä

sitoutumisen vahvuuden eri asteita työntekijän ominaisuuksista ja elämäntilanteesta riippuen.

Ammatillinen sitoutuminen ja uraan sitoutuminen (occupational and professional and career commitment) ovat laajempia käsitteitä kuin työhön tai organisaatioon sitoutuminen. Lisäksi käsitteet ovat osittain päällekkäisiä. Ammatillinen sitoutuminen viittaa henkilön samaistumisen tasoon omaa ammattikuntaansa ja sen edustamia arvoja kohtaan. Urasitoutumisella sen sijaan tarkoitetaan sitä, minkälaisen merkityksen henkilö antaa uralle omassa elämässään, ja miten urakehitys motivoi häntä työssä. (Cohen 2003, 24–27.) Työnantajaorganisaatiolla ei siis ole yhtä suurta merkitystä kuin sillä, että työntekijä pääsee toteuttamaan varsinaista itseään kiehtovaa työtehtävää (Lincoln & Kalleberg 1990, 23).

Työhön sitoutumisella (job/work involvement) voidaan myös tarkoittaa sitä, kuinka tärkeäksi työn tekeminen ja tehdyn työn laadukkuus nähdään osana henkilön identiteettiä ja ihmisen arvon muodostumista. Joillekin työ on erittäin merkityksellinen osa elämää, kun taas toiset hakevat merkityksellisyyttä elämälleen työn ulkopuolelta, eikä työ täten vaikuta suuresti henkilön minäkuvaan. Määritelmän mukaan työhön sitoutuminen siis kertoo, missä määrin työsuorituksella on vaikutusta henkilön itsetunnolle ja minäkuvalle. (Morrow 1993, 12; Cohen 2003, 29.)

Ryhmäsitoutumisella (group commitment) tarkoitetaan henkilön identifioitumista sekä yhteenkuuluvuuden tunnetta organisaation muihin jäseniin. Esimerkiksi työryhmää kohtaan voi syntyä affektiivista sitoutumista tunnetasolla. Melko uutena sitoutumisen näkökulmana on ryhmäsitoutuminen usein liitetty organisaatiositoutumiseen, sillä muiden organisaation jäsenten käyttäytyminen vaikuttaa mielikuvaan myös itse organisaatiosta. Siinä missä urasitoutumiseen liittyvät yksilön henkilökohtaiset tavoitteet, on ryhmäsitoutumisessa kyse koko tiimin yhteisistä, jaetuista tavoitteista. (Cohen 2003, 37–38.)

Sitoutumisen voidaan siis ajatella riippuvan hyvin pitkälti työntekijän henkilökohtaisista ominaisuuksista tai elämäntilanteesta. Lisäksi myös työn ja työnantajaorganisaation ominaisuuksilla on oma vaikutuksensa sitoutumisen kokemuksen muodostumiseen. Englanninkielisessä tutkimuksessa sitoutumista luonnehtivia termejä ovat muun muassa *commitment*, *engagement* sekä *involvement*. Suomenkielisessä käsitteistössä sana *sitoutuminen* viittaa pitkälti kaikkiin mainituista kokonaisuuksista. Vuosikymmenien aikana muodostuneen tutkimuskirjallisuuden perusteella samalle asialle on kehittynyt useampia nimitystapoja tai tarkempien osa-alueiden kuvaamiseen on kehitetty uusia termejä.

Työhön ja organisaatioon sitoutumisen ohella käsitellään suomalaisessa tutkimuksessa myös aihepiireihin liittyvää *työn imu* (work engagement) -käsitettä. Tällä viitataan myönteiseen, innostavaan ja voimaannuttavaan psykologiseen kokemukseen tehtävästä työstä. Työn imussa työtä tehdään tarmokkaasti ja omistautuneesti – motivoituneesti. Työntekijät tuovat työhönsä kaikki kykynsä suoriutuakseen parhaalla mahdollisella tavalla ongelmanratkaisuun, sosiaalisiin suhteisiin ja innovointiin liittyvistä tehtävistä. (Bakker & Leiter 2010, 1–2.) William Kahnin (1990) mukaan tunteisiin ja ajatuksiin perustuva sitoutuminen on mahdollista, kun työntekijät tietävät, mitä heiltä odotetaan ja mitä heidän tulee tehdä. Lisäksi tärkeää on kokemus siitä, että omaan työhön on mahdollista vaikuttaa. Kahnin päätelmiä pidetäänkin yhtenä sitoutumisen perusteorianana ennen kaikkea työn imun näkökulmasta. Myös yhteenkuuluvuus omaan työryhmään sekä keskinäinen luottamus ovat sitoutuneisuuden kokemuksen aikaansaamiseksi tärkeitä. (Kahn 1990; Keating & Heslin 2015.)

Työn imun näkökulmasta sitoutuneisuus on psykologinen tila, jota voidaan luonnehtia elinvoimaisuudella, omistautumisella ja työhön uppoutumisella tai ”työn ilolla”. Työhön sitoutuneisuus tarkoittaa, että työ koetaan asiaksi, johon halutaan käyttää aikaa ja jonka eteen halutaan ponnistella. Sitoutunut työntekijä omistautuu työlleen kokonaisvaltaisesti (heads, hearts and hands). Kahnin mukaan sitoutuminen on yksilön olemukseen liittyvien ulottuvuuksien tuomista mukaan työsuoritukseen. Jokainen päättää itse, kuinka paljon itsestään antaa, mutta äärimmäisen sitoutunut työntekijä voi sitoutua sekä kognitiivisesti, emotionaalisesti että fyysisesti. (Kahn 1990; Saks & Gruman 2014.)

Toinen työn imuun ja työntekijöiden sitoutuneisuuteen liittyvä perusteoreettinen näkemys Kahnin ajattelun lisäksi on JD-R -malli (Job demands -resources), joka esittää työhön liittyvien vaatimuksien vähentävän sitoutumista uuvuttamalla työntekijän sekä henkisesti että fyysisesti. Työhön liittyvät voimavarat sen sijaan auttavat työntekijää saavuttamaan työlle asetettuja tavoitteita. Tämän ajattelun perusteella sitoutuneisuutta on pidetty työuupumukselle vastakkaisena käsitteenä. (Keating & Heslin 2015.) Sitoutumista voi luonnehtia energiseksi, uppoutuneisuudeksi ja tehokkuudeksi, joita pidetään työuupumukselle vastakkaisina piirteinä. Engagement-näkökulman sitoutuneisuuteen liittyvän tutkimuksen juuret ovat pitkälti työuupumuksen ja työhyvinvoinnin tutkimuksessa. (Saks & Gruman 2014.)

Liiallisen työhön uppoutumisen ja sitoutuneisuuden on esitetty myös haastavan työntekijän työssä jaksamisen. Mikäli sitoutuneisuus työhön on liiallista, ei työstä osata irrottautua edes vapaa-ajalla, vaan siihen keskitytään aamusta iltaan, jolloin työntekijän muut elämän osat alueet kärsivät kaikkien voimavarojen kuluessa pelkästään tehtävään työhön. Tällaista ääri-

piirrettä on nimitetty myös työholismiksi, joka johtaa pitkittyessään todennäköisesti työuupumukseen. Siitä, ovatko sitoutuminen ja työssä uupuminen saman mittarin ääripäitä, on kuitenkin olemassa erilaisia käsityksiä. Esimerkiksi Schaufeli ja Bakker (2004) esittävät työn voimavaroihin ja vaatimuksiin liittyvissä tutkimuksissaan kyseessä olevan eri asioiden mittarit. Organisaatioonsa voimakkaasti sitoutuneet työntekijät saattavat olla myös esteinä työnantajaorganisaationsa toiminnan kehittymiselle, mikäli he pitäytyvät tutuissa toimintatavoissaan ja kieltäytyvät uudistumasta turvautuessaan totuttuihin toimintamalleihin. Kohtuullisuuden vaatimus pätee siis myös sitoutumisen käsitteeseen työelämässä. Cohenin (2003) ajatuksia sitoutuneisuuden moniulotteisuuteen voidaan soveltaa myös muille elämän osaluille. Sitoutuminen esimerkiksi perheeseen ja harrastuksiin työn ohella saattaa tukea työssä jaksamista.

Työntekijän psykologiset tilat, kuten työn imu, työtyytyväisyys ja työhön sitoutuminen edesauttavat muun muassa organisaatiositoutumisen syntymistä sekä parempaa työsuoritusta (Schaufeli & Bakker 2010, 21–22). Tämän tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen perustaksi on valittu organisaatiositoutuminen, sillä tutkimuksen avulla haluttiin löytää näkökulmia siihen, mikä saa osaavan työntekijän säilyttämään jäsenyytensä organisaatiossa. Työn imulla viitataan pikemminkin työhön kuin työnantajaan sitoutumiseen (Schaufeli & Bakker 2010, 10). Organisaatiositoutumisessa on sen sijaan kyse nimenomaan yksilön ja organisaation välisestä suhteesta (Schaufeli & Bakker 2010, 14). Erilaiset sitoutumistavat eivät kuitenkaan ole toisiaan poissulkevia, sillä niitä voi olla samanaikaisesti useampia ja ne saattavat myös kehittyä ajan myötä (Cohen 2003; Mercurio 2015).

3.1 Organisaatiositoutuminen

Organisaatiositoutuminen on herättänyt kaikista sitoutumisen muodoista eniten huomiota (Morrow 1993, 71) ja sen avulla halutaan houkutella, kehittää ja pitää talentit ja heidän osaamisensa organisaation palveluksessa mahdollisimman pitkään (Mercurio 2015). Organisaatiositoutumisesta on olemassa eniten teoreettista tutkimustietoa, mutta lähestymistapoja on ollut varsin erilaisia. (Cohen 2003, 18.) Moniulotteisesta luonteestaan huolimatta organisaatiositoutuminen on erotettavissa sille läheisistä käsitteistä, joita ovat esimerkiksi työtyytyväisyys, urakeskeisyys, ammatillinen sitoutuminen, irtisanoutumisaikeet, työryhmään kiintyminen sekä protestanttinen työmoraali (Meyer & Allen 1997, 17). Voimakkaasti organisaatiositoutunut työntekijä päättää jäädä organisaation palvelukseen siitä huolimatta, että

työtehtävät eivät aina olisikaan innostavia ja mielekkäitä. Organisaatiositoutumisessa on kysymys organisaation jäsenen psykologisesta kiintymyksestä koko organisaatiota kohtaan (Morrow 1993, 73).

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on keskittyä ennen kaikkea sellaiseen sitoutumiseen, joka ilmenee työnantajalle hyödyllisellä tavalla. Organisaatiositoutumisen hyödyt työnantajalle voivat ilmetä alentuneena lähtövaihtuvuutena, vähentyneillä poissaoloilla tai tuottavuuden tehostumisella (Meyer & Allen 1997, 9; Amna 2015). Korkea vaihtuvuus aiheuttaa suuria kustannuksia muun muassa rekrytointiin ja koulutusprosesseihin (Nazir & al. 2016, 598).

Sitoutuessaan organisaatioon työntekijä haluaa työskennellä organisaation asettamien tavoitteiden saavuttamiseksi sekä jatkaa organisaation jäsenenä (Saari 2014, 5). Viitalan (2007, 88) mukaan lyhytkestoisissa työsuhteissa työntekijä sitoutuu lähinnä tehtävään työhön, henkilökohtaiseen kehittymiseensä sekä uralla etenemiseen. Urasitoutuminen saattaa nousta organisaatiositoutumista tärkeämmäksi sitoutumisen muodoksi ennen kaikkea määrä- ja osa-aikaisilla työntekijöillä (Cohen 2003, 5), sillä tällaiset työntekijät eivät voi olla toistaiseksi voimassaolevissa ja kokoaikaisissa työsuhteissa oleviin työntekijöihin verrattuina yhtä varmoja työsuhteensa jatkuvuudesta. Pitkäkestoisissa työsuhteissa sitoudutaan siis todennäköisimmin myös työnantajaorganisaatioon. Organisaatioon sitoutumisen voidaan katsoa olevan koko yrityksen kilpailuedun kannalta kaikkein hyödyllisin sitoutumisen muoto (Viitala 2007, 90), ja siksi organisaatiositoutuminen on valittu myös tämän tutkimuksen keskeiseksi näkökulmaksi.

John Meyer ja Natalie Allen (1997, 110) esittävät, että organisaation henkilöstöjohtamiseen liittyvillä käytännöillä on mahdollista vaikuttaa työntekijän sitoutumisen kokemukseen. Jo rekrytointiprosessissa luodaan odotuksia ja lupauksia, joiden tulee olla totuudenmukaisia. Lisäksi sosiaalistavilla prosesseilla esimerkiksi uutta työntekijää perehdytettäessä on suuri merkitys sille, kuinka arvokkaaksi työntekijä itsensä organisaatiossa kokee. Koulutusohjelmat sen sijaan tukevat työssä onnistumista tarjoamalla mahdollisuuden opetella työhön liittyviä tärkeitä taitoja.

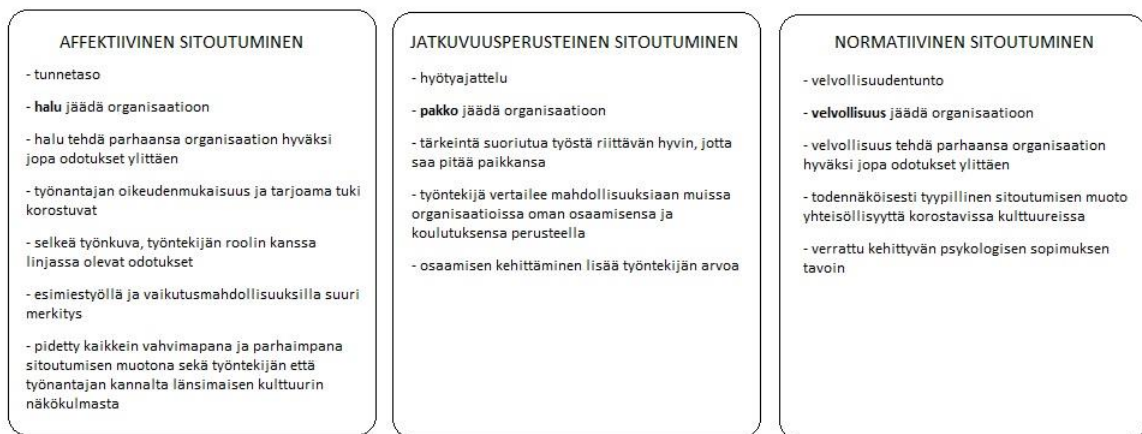
Organisaatiositoutumisen ilmenemistä on kuvattu erilaisilla malleilla ja siitä on esitetty löytyvän esimerkiksi asenteellisia (attitudinal), käytökseen liittyviä (behavioral) ja laskennallisia ulottuvuuksia (calculative) (Morrow 1993, 71–108). Kaikkein suosituimmaksi tavaksi kuvata organisaatiositoutumista on noussut Meyerin ja Allenin vuonna 1991 esittelemä kolmen komponentin malli, johon keskitytään myös tässä tutkimuksessa organisaatiositoutumista

tarkasteltaessa. Organisaatiositoutumista ei voida enää ymmärtää täysin yhtenäisenä käsitteenä, vaan myös siitä on löydettävissä useampia eri ulottuvuuksia (Morrow 1993, 159).

3.1.1 Meyerin ja Allenin kolmen komponentin malli

Meyerin ja Allenin (1991) kolmen komponentin mallin mukaan henkilön sitoutumiseen liittyy ”psykologista tilaa” luonnehditaan usein työntekijän ja organisaation välisenä suhteena sekä vaikutustekijänä, jonka perusteella työntekijä päättää jatkaa jäsenyyttään organisaation palveluksessa. Tämän perusteella voidaan esittää, että sitoutuneet työntekijät haluavat pysyä organisaatiossa vähemmän sitoutuneita henkilöitä hanakammin. Näiden havaintojen perusteella Meyer ja Allen (1991) esittävät sitoutumisen koostuvat kolmesta komponentista: affektiivisesta, jatkuvuuteen perustuvasta ja normatiivisesta sitoutumisesta. (Meyer & Allen 1997, 11.)

Kolmen komponentin sisältöjen erot on tiivistetty alla olevaan kuvioon kaksi.



Kuvio 2. Meyerin ja Allenin (1991) kolmen komponentin malli

Meyer ja Allen ovat tutkineet laajasti ennen kaikkea affektiivista ja normatiivista sitoutumista (Nazir 2016, 599). Affektiivinen sitoutuminen viittaa henkilön omaan haluun työskennellä organisaatiossa, sillä hän on tunnetasolla sitoutunut organisaatioon. Jatkuvuuteen perustuva sitoutuminen sen sijaan liittyy rationaaliseen hyötyajatteluun, jonka perusteella punnitaan työpaikan vaihtamisesta koituvia kustannuksia. Tällöin henkilö punnitsee oman työsuhteensa kannattavuutta siihen uhraamiensa resurssien perusteella ja esimerkiksi vertailee, mitä menettäisi lopettaessaan työsuhteensa. Työskentelyyn liittyvällä velvollisuudentunnolla

voidaan sen sijaan parhaiten kuvata normatiivista sitoutumista. Affektiivisesti sitoutuneet henkilöt siis jäävät, koska he haluavat jäädä. Jatkuvuusperusteisesti sitoutuneet henkilöt pysyvät organisaatiossa, koska heidän on pakko. Normatiivisesti sitoutuneet henkilöt kokevat, että heillä on velvollisuus pysytellä työnantajansa palveluksessa. Kaikkia kolmea näkökulmaa yhdistää kuitenkin sitoutuneen henkilön päätös pysyä organisaatiossa. (Meyer & Allen 1997, 11–13; Jokivuori 2002, 20; Viitala 2007, 88–89.)

Työntekijän henkilökohtaisilla ominaisuuksilla, kuten iällä ja sukupuolella, on vaikutusta myös työntekijän sitoutumiseen (Cheng & Waldenberger 2013, 17; Meyer & Allen 1997). Esimerkiksi iäkkäät työntekijät saattavat kokea työpaikan vaihtamiseen myöhemmällä iällä sisältyvän aiempaa enemmän riskejä. Myös perheellisille työntekijöille työpaikan pysyvyyden merkitys saattaa korostua, kun elätettävänä on itsensä lisäksi muitakin henkilöitä. Lisäksi yleinen työmarkkinoiden ja työnantajaorganisaation olosuhteiden tilanne saattaa osaltaan vaikuttaa työntekijän halukkuuteen säilyttää jäsenyytensä organisaatiossa (Cheng & Waldenberger 2013, 17).

Jatkuvuuteen perustuvan sitoutumisen kehittymiseen on todettu vaikuttavan työntekijöiden havainnot siitä, kuinka suuressa määrin heidän taitonsa ja koulutuksensa ovat hyödynnettävissä toisissa organisaatioissa. Mikäli tämä ei ole juurikaan mahdollista, on jatkuvuuteen perustuva sitoutuminen senhetkiseen työnantajaan voimakkaampaa. Kokemuksen ja taitojen kartuttaminen lisäävät usein työntekijän arvoa organisaatiossa. (Meyer & Allen 1997, 58–60.)

Organisaatiositoutumisen näkökulmasta läsnäolo, omassa työntekijäroolissa suoriutuminen sekä tarvittaessa tuon roolin ylikin meneminen organisaation edun nimissä ovat piirteitä, jotka ilmenevät hieman eri tavoin riippuen siitä, mistä sitoutumisen komponentista on kysymys. Esimerkiksi affektiivisesti tunnetasolla sitoutunut henkilö haluaa tehdä parhaansa organisaation hyväksi jopa ylittäen omat työtehtävänsä tai niihin liittyvät odotukset, sillä hän on samaistunut organisaation tavoitteisiin ja arvoihin. Sen sijaan jatkuvuusperusteisesti sitoutunut henkilö arvostaa työn mukanaan tuomaa palkkaa ja muita etuuksia välittämättä siitä, kuinka hyvin hän käytännössä suoriutuu varsinaisista työtehtävistään – tärkeintä on suoriutua riittävän hyvin, jotta työnsä saa pitää. Normatiivinen sitoutuneisuus sijoittuu hyvin lähelle affektiivista sitoutuneisuutta, joskin työssä suoriutuminen perustuu pikemminkin velvollisuuteen kuin oma-aloitteiseen haluun tehdä työnsä hyvin. Normatiiviseen sitoutumiseen liittyvään velvollisuudentuntoon voi vaikuttaa esimerkiksi halu maksaa työnantajalle

takaisin työstä saatuja hyötyjä. (Meyer & Allen 1997, 24–34, 38; Jokivuori 2002, 20; Nazir & al. 2016.)

Meyerin ja Allenin (1991) kolmen komponentin malli on tunnetuimpia ja eniten käytettyjä organisaatiositoutumisen teoreettisia malleja. Tästä huolimatta malli ei ole täydellinen eikä yksiselitteisesti ainoa vaihtoehto organisaatiositoutumisen kuvaamiseen. On myös esitetty, että olisi olemassa kahdenlaisia organisaatiositoutumisen muotoja: affektiivista sekä jatkuvuuteen perustuvaa organisaatiositoutumista (Morrow 1993, 106). Normatiivinen ja jatkuvuuteen perustuva sitoutuminen ovat mittareiltaan epävarmoja, ja ainoastaan affektiivista sitoutumista on pystytty luotettavasti mittaamaan (Morrow 1993; Cohen 2003, 21). Näistä luotettavuuteen liittyvistä syistä tämä tutkimus keskittyy organisaatiositoutumisen ulottuvuuksista ennen kaikkea affektiiviseen sitoutumiseen.

3.1.2 Affektiivinen organisaatiositoutuminen

Affektiivista organisaatiositoutumista pidetään merkittävimpana organisaatiositoutumisen muotona (Mercurio 2015; Gao-Urhahn & al. 2016). Affektiivisen sitoutumisen kehitymisessä on todettu olevan yhteys siihen, kuinka oikeudenmukaiseksi ja työntekijää tukevaksi työnantaja koetaan. Lisäksi oman työnkuvan selkeys sekä työssä asetettujen odotusten yhteensopivuus oman roolin kanssa tukevat tutkimusten mukaan affektiivisen sitoutumisen kehittymistä. Myös esimiestyöllä ja mahdollisuudella osallistua esimerkiksi omaa työtä koskevaan päätöksentekoon on myönteisiä vaikutuksia juuri tunteisiin perustuvan sitoutumisen kehittymiselle. (Meyer & Allen 1997, 41, 45.) Tunnepohjaisessa sitoutumisessa on kyse vahvasta hyväksynnästä organisaatiota, sen tavoitteita sekä arvoja kohtaan unohtamatta työntekijän halua pysyä organisaation jäsenenä (Jokivuori 2002, 18). Ennen kaikkea juuri affektiivisen sitoutumisen on todettu vähentävän työntekijöiden lähtöhalukkuutta sekä vaikuttavan myönteisesti työsuorituksen laatuun (Gao-Urhahn & al. 2016; Nazir & al. 2016, 599). Usein organisaatiota kohtaan muodostetun vahvan tunnesiteen rakentumista edesauttaa työnantajan työntekijälleen osoittamansa huomio ja antamansa tuki (Cheng & Waldenberger 2013, 20).

Henkilökohtaisten tarpeiden täyttämisen on myös todettu vaikuttavan affektiivisen sitoutumisen kehittymiseen. Organisaatio, joka tukee työntekijöitään henkilökohtaisten tavoitteiden saavuttamisessa ja täyttää heidän odotuksensa, onnistuu parhaiten luomaan sitoutumisen kokemuksia tunnetasolla, sillä näin luodaan muun muassa palkitsevuuden kokemuksia.

(Meyer & Allen 1997, 50, 52.) Affektiivisen organisaatiositoutumisen voimakkuuden on myös todettu vaihtelevan työsuhteen vaiheesta ja kestosta riippuen. Suurin osa tutkimuksista tukee näkemystä, jonka mukaan affektiivinen organisaatiositoutuminen on sitä voimakkaampaa, mitä pidempään työsuhde nimenomaiseen organisaatioon on kestänyt. (Gao-Urhahn & al. 2016.)

Meyerin ja Allenin affektiivista organisaatiositoutumista on verrattu asenteellisen sitoutumisen malliin (attitudinal commitment). Sekä affektiivista että asenteellista sitoutumista voidaan mitata kysymyksillä, joiden perusteella selvitetään työntekijän tunnesidettä organisaatioon sekä ennen kaikkea halukkuutta jatkaa uraa sen jäsenenä. (Morrow 1993, 103.) Affektiivisessa organisaatiositoutumisessa on kyse nimenomaan työntekijän positiivisesta asennoitumisesta ja käyttäytymisestä työnantajaa kohtaan, mikä syntyy työntekijän ja työnantajan sosiaaliseen vaihdantaan liittyvässä suhteessa (Meyer & Herscovitch 2001).

On myös esitetty näkemyksiä siitä, että affektiivisen organisaatiositoutumisen sijaan tulisi nostaa keskusteluun affektiivinen ammatillinen sitoutuminen (affective occupational commitment). (Meyer & Allen 1997; Amna & al. 2015.) Ammatillisen sitoutumisen näkökulmasta talentiksi tunnistetun työntekijän tulee myös suoriutua työstään hyvin säilyttääkseen asemansa organisaation kannalta ratkaisevan kilpailuedun turvaajana. Korkea työmotivaatio ja kiinnostus omaa alaa kohtaan tukevat onnistunutta työsuoritusta. Organisaation tulee puolestaan omilla toimillaan osoittaa olevansa paras mahdollinen ympäristö talentille toteuttaa omaa ammattitaitoaan. Tähän liittyen työsuhteelle asetetaan erilaisia odotuksia sekä saattomia lupauksia.

3.2 Psykologinen sopimus

Työsopimuslain mukaan solmiessaan työsopimuksen ”työntekijä sitoutuu tekemään henkilökohtaisesti työtä työnantajan lukuun palkkaa tai muuta vastiketta vastaan työnantajan johdon ja valvonnan alaisena” (Tiitinen & Kröger 2012, 7). Virallisen työsopimuksen lisäksi on olemassa myös epävirallinen psykologinen sopimus, joka kuvaa yhtäläillä työsuhteen luonnetta ja suhteeseen liittyviä odotuksia. Laillisen sopimuksen sijaan pitkälti sanaton psykologinen sopimus kuvaa lähinnä käyttäytymistä, ihmissuhteita sekä kohtelua työpaikalla. (Corbridge & Pilbeam 2002, 15; Conway & Briner 2005, 1.) Kirjallinen työsopimuslaki asettaa velvollisuuksia niin työnantajalle kuin työntekijälle aina työsuhteen alkamisesta sen päättämiseen. Työnantajan on edistettävä yleistä viihtyvyyttä työpaikalla ja luotava työnteolle toi-

mivat edellytykset niin työympäristöä kuin työntekijöiden kouluttamistakin ajatellen (Tiitinen & Kröger 2012, 157). Työntekijän tulee tehdä työnsä huolellisesti työnantajan määräyksiä noudattaen. Työntekijää koskee niin ikään yleinen lojaliteettivelvoite. (Tiitinen & Kröger 2012, 317–318, 325.)

Yleisesti ottaen psykologisella sopimuksella tarkoitetaan epämuodollisia oletuksia, joita molemminpuolisesti sekä työnantajan että työntekijän mielissä ja heidän välillään työsuhteeseen liittyy. Psykologisella sopimuksella voidaan myös selittää työntekijän käyttäytymistä. Käsitteestä on puhuttu ensimmäisen kerran jo 1960-luvulla, mutta se on herättänyt eniten kiinnostusta vasta 1980-luvun lopulla Denise Rousseau'n julkaisujen myötä. (Conway & Briner 2005, 1–3.)

Psykologisessa sopimussuhteessa on kyse panosten ja palkkioiden suhteesta, vaihdannasta, johon liittyviä oletuksia ei välttämättä ole sanottu ääneen. (Conway & Briner 2005, 1–2.) Tällaiseen henkiseen malliin sisältyy luonnollisesti mahdollisuus, että osapuolten odotukset ovat hyvin erilaiset. Se on yksi syy, miksi esimiehen tulisi tunnistaa psykologisen sopimuksen olemassaolo, sillä esimies edustaa tyypillisesti työnantajaa psykologisen sopimuksen osapuolena (Behery & al. 2012).

Psykologinen sopimus pitää sisällään vastaukset kysymyksiin työnantajan ja työntekijän odotuksista työn sisällöstä sekä siitä, mitä annetaan ja mitä panostuksesta odotetaan saatavan itselle. Psykologisen sopimuksen ajatusta yksinkertaistaen voidaan sanoa, että työnantaja asettaa työntekijälleen odotuksia ja velvollisuuksia, joiden suorittamisesta työntekijä odottaa oikeudenmukaista korvausta aineellisten tai aineettomien palkkioiden muodossa. Odotukset voivat koskea esimerkiksi urakehitystä, muita kehittymismahdollisuuksia, työn vapauden ja vastuun suhdetta tai palkitsemista. Psykologinen sopimus realisoituu yksilöiden vuorovaikutuksessa ja siihen vaikuttavat olennaisesti työolot, työtyytyväisyys, työntekijän motivaatio sekä sitoutumisen taso organisaatioon. (Rousseau 2001, 511; Guest 2007, 131; Peltonen 2008, 110; Parzefall 2009, 20.)

Työntekijän ja työnantajan sanattoman psykologisen sopimuksen nähdään olevan yhteydessä myös työntekijän organisaatiositoutumisen rakentumiseen (Conway & Briner 2005, 55; Behery & al. 2012). Lisäksi normatiivisen, velvollisuuteen perustuvan sitoutumisen on verrattu kehittyvän psykologisen sopimuksen tavoin (Meyer & Allen 1997, 61–62). Psykologinen sopimus on kuitenkin luonteeltaan aina subjektiivinen kokemus eikä tarkoita esimerkiksi työntekijäryhmän jakamia oletuksia työpaikan säännöistä ja käytännöistä. Nykyisin

psykologinen sopimus nähdään yhtenä sitoutumisen osatekijänä, jonka avulla voidaan tarkastella muun muassa työelämän muuttuvia suhteita. (Saari 2014, 5, 31.)

Psykologinen sopimus liittyy teoriaan, jota luonnehditaan jatkuvan vaihdannan lähestymistapana (the exchange approach) (Conway & Briner 2005, 32). Näkemyksen mukaan kaikella sitoutumisella on jokin kohde, kuten henkilö, ryhmä, idea tai syy. Tämän lisäksi tiedossa ovat ehdot, jotka vaikuttavat sitoutumisen kokemuksen muodostumiseen tai sen vahvistumiseen. Koska sitoutumisen kohteita ja tasoja on erilaisia, poikkeavat myös niihin liittyvät odotukset ja vaihdantasuhteet hyvin todennäköisesti toisistaan. (Cohen 2003, 10–12.)

On tärkeää huomioida, että sitoutumista – etenkin affektiivisen organisaatiositoutumisen näkökulmasta – on tutkittu paljon psykologisia sopimuksia enemmän (Saari 2014). Psykologisen sopimuksen katsotaan nykyisin olevan kuitenkin muutoksessa sitoutumisen tavoin, sillä työelämää on yhä vaikeampaa ennakoida ja perinteiseen psykologiseen sopimukseen kuulunut molemminpuolinen lojaliteetti ja oletus työsuhteen jatkuvuudesta ovat uhattuina. Vanhaan työnantajan ja työntekijän väliseen sopimukseen kuului lupaus turvallisesta ja pysyvistä työsuhteesta sekä etenemismahdollisuuksista saman organisaation sisällä. (Ulrich 1997, 159.) Vain harva yritys voi nykypäivänä luvata työntekijöilleen tämän, mikä vaikuttaa osaltaan myös työntekijöiden sitoutumishalukkuuteen. Psykologisia sopimuksia katsotaankin nykyisin olevan olemassa useampia erilaisia ja sopimuksen toimivuudella on oma vaikutuksensa organisaatiositoutumisen koettuun voimakkuuteen. (Saari 2014, 5, 29.)

Rousseau (2001) näkee psykologisen sopimuksen melko äänettömänä vastoin nykyisin yleistyvää entistä ääneen lausutumpaa käsitystä psykologisen sopimuksen luonteesta. Hänen ajatuksillaan on joka tapauksessa ollut merkittävä vaikutus psykologisen sopimuksen teorian kehittymiseen. Nykyisin psykologiseen sopimukseen voidaan ajatella kuuluvan myös keskusteluyhteys, jotta voidaan saavuttaa parempi ymmärrys työntekijän ja työnantajan odotusten ja ajatusten välillä.

Psykologinen sopimus voi olla luonteeltaan transaktionaalinen tai relationaalinen, myös näiden kahden yhdistelmä on mahdollinen. Transaktionaalisella sopimuksella tarkoitetaan taloudellisia ja mitattavia ominaisuuksia, joita työsuhteisiin sisältyy. Näitä ovat esimerkiksi lyhytaikaiset ja tarkasti määritellyt työtehtävät, joiden suorittamisesta työntekijä palkitaan rahallisesti. Aika tai raha on tärkeä mittari. Rahapalkan lisäksi työaika ja luontaisedut edustavat transaktionaalisia elementtejä. Syvemmän sitoutumisen ja luottamuksen rakentaminen on transaktionaalisissa sopimuksissa toissijaista, mutta sopimukset ovat helpommin sidotta-

vissa muun muassa aikamäärein sekä näin vaivattomammin valvottavissa. (Conway & Briner 2005, 43–47; Guest 2007, 133; Peltonen 2008, 110–111; Parzefall 2009, 20–21.)

Osaamisen kehittämisen näkökulmasta relationaalisilla sopimuksilla tarkoitetaan tilannetta, jossa työntekijä kehittää osaamistaan ja tästä vastineena yritys tarjoaa hänelle turvattun työsuhteen sekä uusia urakehitysmahdollisuuksia. Kyse on molemminpuolisesta sitoutumisesta organisaation yhteisiin tavoitteisiin, kuten kehittämiseen ja kehittymiseen. Relationaaliset sopimukset ovat epäsuorempia, epämuodollisempia sekä vaikeammin hallittavissa ja valvottavissa. Relationaalisille sopimuksille ovat tyypillisiä laadullisemmat näkökulmat, kuten esimerkiksi luottamus, sitoutuminen ja arvostus. Työsuhteen pysyvyys sekä sen sisältämät urakehitysmahdollisuudet ovat hyviä esimerkkejä relationaalisesta näkökulmasta, jota on pidetty perinteisesti tavoiteltavimpana olemuksena psykologiselle sopimukselle. (Conway & Briner 2005, 43–47; Guest 2007, 133; Peltonen 2008, 110–111; Parzefall 2009, 21.)

Tutkijat ovat kuitenkin katsoneet, että nykyisessä työelämässä sopimukset ovat muuttumassa vähitellen relationaalisista transaktionaalisiksi, sillä työsuhteissa korostuvat lyhytaikaisuus sekä taloudelliset elementit. On myös esitetty, että niin kutsuttu ”uusi psykologinen sopimus” sisältäisi sekä relationaalisia että transaktionaalisia elementtejä. Tällaisen tasapainotetun sopimuksen molemmat osapuolet pyrkisivät sitoutumaan sekä jatkuvaan kehittymiseen että joustavuuteen. (Parzefall 2009, 21.) Transaktionaalisen sopimuksen aavistuksen vahvempi asema näkyy käytännössä esimerkiksi henkilöstönvuokrausyrityksissä, sillä niiden toiminta perustuu tällaisiin sopimuksiin. Etenkin rajattomia uria tukevat näkemykset ovat katsoneet myös transaktionaalisten sopimusten yleistyvän. Transaktionaalisen ja relationaalisen sopimuksen raja on kuitenkin niin ikään häilyvä ja psykologisissa sopimuksissa on usein piirteitä molemmista vaihtoehdoista. Tunneperäisen sitoutumisen voidaan katsoa olevan välttämätöntä myös taloudellisissa suhteissa. Henkilöstövoimavarojen johtamisen tehtäväkenttä on avainasemassa psykologisten sopimusten muuntamisessa näkyviksi sekä helpommin valvottaviksi – siis transaktionaalisempien sopimusten ominaisuuksien suuntaan. (Guest 2007, 133–137; Peltonen 2008, 111.)

Aikaisempien vuosien niin kutsutun ”vanhan psykologisen sopimuksen” on luonnehdittu sisältävän muun muassa turvattun työsuhteen, ura- ja kehittymismahdollisuudet, vastavuoroisuuden ja uskollisuuden – eli varman työpaikan omistautuneelle työnsä puurtajalle. ”Uusi psykologinen sopimus” sen sijaan painottaa työntekijän lojaaliutta ammattiaan ja omaa pätevyyttään kohtaan yksittäisen työnantajan sijaan. Työntekijä suostuu ottamaan vastuun omasta ammatillisesta kehityksestään, mutta on samalla huolissaan työllistymisestään. Suhde

perustuu ennemminkin kaupankäyntiin ja vaihdantaan ja kestää niin kauan, kun palkkiot ovat samassa suhteessa panosten kanssa. (Corbridge & Pilbeam 2002, 15.) Uudessa psykologisessa sopimuksessa oletetaan organisaatioiden investoivan työntekijöihinsä tarjoamalla erilaisia kehittymismahdollisuuksia esimerkiksi koulutuksen ja osaamisen kehittämisen muodossa. Vastavuoroisesti työntekijältä odotetaan ponnisteluja ja joustavuutta työtehtävissään. Työntekijä ja työnantaja nähdään suhteen tasa-arvoisina jäseninä. (Baruch 2004, 11.)

3.2.1 Tasapainotettu sopimus

Perinteisen psykologisen sopimuksen rinnalle on nousemassa uudenlaisia sopimusmuotoja, sillä työsuhteet koetaan aiempaa epävarmemmiksi. Laajat irtisanomiset ja haastava maailmantaloudellinen tilanne luovat mielikuvaa, jonka perusteella organisaatiot eivät ole sitoutuneita työntekijöihinsä. Monet työntekijät kokevat, että irtisanominen voi osua kenen tahansa kohdalle, meni työnantajalla hyvin tai ei. Relationaalisten ja transaktionaalisten psykologisten sopimusten yhdistelmästä puhutaan tasapainotettuna sopimuksena. Tasapainotettu sopimus tähtää pitkäkestoiseen työsuhteeseen ja korostaa ennen kaikkea työllistyvyyss lupaus työntekijälle. Sopimuksessa korostuvat organisaatioon identifioituminen ja vahva sitoutuminen. Työntekijän on myös kehityttävä jatkuvasti, sillä myös työtehtävät ovat alati muutoksessa. (Saari 2014, 36.) Esimerkiksi talentit, jotka ovat tietoisia jäsenyydestään talent poolissa, ovat tutkitusti luottavaisempia oman työsuhteensa jatkuvuuteen organisaatiossa ja kokevat myös saavansa työnantajansa taholta enemmän tukea kuin poolin ulkopuolelle jäävät työntekijät (Swailes & Blackburn 2016).

Saari (2014, 5) kirjoittaa tietotyöntekijöiden sitoutumista käsittelevässä väitöskirjassaan, että työntekijöitä palkitaan jatkuvuuden ja turvallisuuden sijaan uusilla taidoilla, joiden voidaan ajatella parantavan työntekijän työllistyvyyttä niin nykyisen työnantajan palveluksessa kuin sen ulkopuolellakin. Työntekijät saattavat myös muuttaa psykologista sopimustaan olosuhteiden vaatimalla tavalla, jotta he varmistaisivat mahdollisimman vakaan työuran. Jo Edgar Schein (1965) kirjoitti psykologisen sopimuksen elävän ja muuttuvan jatkuvasti työsuhteen aikana. Sama oletus koskee sopimusta myös nykyisin, mikä tekee sen mittaamisesta haastavaa. (Conway & Briner 2005, 61.)

Tasapainotetun sopimuksen lisäksi transaktionaalisen ja relationaalisen sopimuksen rinnalle on nostettu transitionaalinen sopimus, joka korostuu ennen kaikkea epävarmoissa ja mer-

kittämissä muutostilassa olevissa organisaatioympäristöissä (Saari 2014, 36). Transitionaalinen sopimus rajautuu kuitenkin tämän tutkimuksen näkökulman ulkopuolelle.

3.2.2 Psykologisen sopimuksen rikkoutuminen

Corbridge ja Pilbeam (2002, 15) katsovat onnistuneen psykologisen työsopimuksen sisältävän kokemuksen identiteetistä, tunnustuksen hyvästä työpanoksesta sekä tunteen turvatusta työsuhteesta. Psykologiset sopimukset ovat kuitenkin aina yksilöllisiä eikä toista samanlaista ole olemassa. Sen perusteella voidaan määrittää työntekijälle oma rooli ja siihen sisältyvät tehtävät. Psykologisen sopimuksen avulla on mahdollista ikään kuin mallintaa työpaikan arkea eikä sen ylläpito vaadi päivittäisiä neuvotteluja. Voidaan olettaa, että asiat tulevat tehdyiksi, sillä psykologinen sopimus pohjautuu osapuolten välillä vallitsevaan luottamukseen. Luottamus on psykologisen sopimuksen piirteistä kaikkein tärkein. Ilman keskinäistä luottamusta ei ole myöskään psykologista sopimusta. (Rousseau 2001, 512; Parzefall 2009, 20.) Mutkikkaaksi luottamuksen tekee sopimuksen tapauksessa se, että osapuolet eivät välttämättä ole täysin selvillä siitä, mitä toinen osapuoli hiljaiselta sopimukselta odottaa etenkin, jos sen sisältöä ei ole lausuttu ääneen.

Työntekijä muodostaa mielessään psykologisten sopimusten perusteella malleja, jotka muuttuvat ja kehittyvät ajan mittaan. Näiden mallien avulla hän tulkitsee työympäristössä saamaansa informaatiota ja asettaa itselleen tavoitteita. Mallit voivat rakentua joko horisontaalisesti tai vertikaalisesti. Yksilön malleihin voivat vaikuttaa muun muassa hänen työnkuvansa sekä vaikkapa työuran vaihe. (Rousseau 2001, 514–515.)

Esimiehen ja työntekijän odotukset ja ajatukset heidän välillään olevasta psykologisesta sopimuksesta saattavat siis olla hyvinkin poikkeavat. Jos sopimuksen sisällöstä ei aina haluta keskustella tai sen sisältöä ei kirjata ylös, tekee se sopimuksesta hyvin haavoittuvaisen. Jos työntekijä kokee, että työnantaja on rikkonut heidän välillään ollutta psykologista sopimusta, ei hän koe enää olevansa samalla tavalla vastuussa työnantajalleen kuin ennen. Työmotivaatio laskee ja sitoutumisen taso tekee samoin.

Tyypillisiä tilanteita, joissa psykologista sopimusta rikotaan, ovat tilanteet, joissa työprosessia halutaan tehostaa tai organisaatio käy läpi muutostilannetta. Sopimuksen rikkoutuessa työnantajan ja työntekijän välinen luottamus on syystä tai toisesta heikentynyt ja työntekijä

kokee, ettei voi vaikuttaa organisaatiotaan koskeviin asioihin. (Corbridge & Pilbeam 2002, 15.)

On mahdollista, että yksilö valikoi ajatusmallinsa tueksi epäluotettavaa tai virheellistä informaatiota, mikä saattaa johtaa harhaan tämän käsitystä olemassa olevasta psykologisesta sopimuksesta. Niiden perusteella suunnitellaan tulevaa ja asetetaan tulevaisuutta koskevia odotuksia esimerkiksi uralla etenemisen suhteen. Mitä tarkemmiksi ja luotettavammiksi psykologiset sopimukset rakentuvat, sitä vakaampia ja onnistuneempia niistä on mahdollista muodostua. (Rousseau 2001, 519–520.)

Toimivan henkilöstöjohtamisen vaikutusta psykologiseen sopimukseen ei ole kovinkaan paljon tutkittu. On olemassa vain vähän tieteellistä näyttöä siitä, että työntekijän asenteet, käytös ja hyvinvointi vaikuttaisivat psykologisen sopimuksen muotoon työntekijän ja työnantajan välillä. Vähäinen tieteellinen näyttö pyrkii kuitenkin osoittamaan näiden asioiden välillä olevan yhteyden. Oletetaan, että toimivat ja laaja-alaiset henkilöstövoimavarojen johtamisen käytännöt johtavat todennäköisimmin siihen, että lupauksina sekä velvoitteina käytännössä ilmenevät psykologiset sopimukset tiedostetaan ja ne onnistuvat. (Guest 2007, 136–137.)

Psykologisen sopimuksen rikkoutuessa ollaan tilanteessa, jossa jompikumpi osapuolista ei toimi velvollisuuksiensa edellyttämällä tavalla. Työelämässä tällaisena osapuolena on yleisimmin työnantaja. Työntekijä saattaa esimerkiksi odottaa palkankorotusta tai ylennystä, mutta hämmentyy ja kokee olonsa petetyksi, jos työnantaja ei tilaisuuden tullen hänelle näitä mahdollisuuksia tarjoakaan. Tällainen tilanne johtaa useimmiten kriisiin, jonka seurauksena psykologinen sopimus purkautuu toisen osapuolen aloitteesta. Työntekijän asenne työtään kohtaan saattaa muuttua hyvinkin kielteiseksi ja asenne työnantajaa kohtaan kärsii. Työntekijä saattaa mielessään pohtia ja etsiä syitä sille, miksi ei tullutkaan valituksi haastavampaan tehtävään, vaikka koki itse tehneensä paljon töitä ylennyksen eteen. Työnantaja oli saattanut aiemmin myös antaa ymmärtää, että työntekijän on mahdollista edetä jatkossa. Irtisanominen on yksi esimerkki kriisistä, joka voi johtaa psykologisen sopimuksen rikkoutumiseen irtisanotun työntekijän lisäksi myös niillä työntekijöillä, jotka voivat vielä jäädä organisaatioon töihin. Irtisanomistilanteesta työntekijälle tehdyt lupaukset jäävät tulevaisuudessa täysin toteutumatta. (Parzefall 2009, 21–24.)

Psykologisen sopimuksen rikkoutuessa seuraukset voivat olla hyvinkin vakavia. Kun psykologisen sopimuksen sisältämät lupaukset eivät toteudu tai odotukset täyty, työntekijän sitoutumisen taso organisaatiota kohtaan laskee. Lisäksi tyytymättömyys työtä ja työnantajaa

kohtaan lisääntyy ja henkilöstön vaihtuvuus kasvaa. Näiden tekijöiden voidaan katsoa laskevan myös työtehoa ja tuloksellisuutta. Koska työ on tärkeä osa ihmisen elämää, se voi vaikuttaa myös yksilön yleiseen elämän tyytyväisyyteen. Psykologisella sopimuksella on todettu olevan vaikutusta myös työntekijän kokemaan stressiin työssään. (Guest 2007, 137.) Psykologisen sopimuksen hallinta käy molempien osapuolten kohdalla hyvin haastavaksi nykyisessä ympäristössä, jossa työ ja sen rajat voivat olla epävarmoja (Alasoini 2014, 20).

Psykologista sopimusta muodostettaessa suurimpana ongelmana on sen saaminen yhteneväiseksi molemmille osapuolille. Aikaisempi psykologisen sopimuksen teoria ja tutkimus on keskittynyt hyvin pitkälti juuri sopimuksen rikkoutumiseen sekä osapuolten odotusten välisiin ristiriitoihin. (Rousseau 2001, 538.) On selvää, että organisaatiomuutokset tulevat olemaan osa jatkuvien muutosten keskellä olevaa työelämää. Psykologiseen sopimukseen liittyvät muutokset ja jopa sen päättäminen saattavat edellyttää työnantajilta myös tulleita muutosten kohteena olevia työntekijöitä kohtaan (Parzefall 2009, 30.)

Toimivan psykologisen sopimuksen voidaan katsoa hyödyttävän sekä työntekijää että työnantajaa. Sen avulla voidaan myös saada selville, mikä työntekijää motivoi ja palkitsee, ja kuinka voidaan vastata työhön liittyviin odotuksiin niin työnantajan kuin työntekijänkin taholta.

3.3 Työmotivaatio ja tavoitteet työssä

Työmotivaatiolla viitataan niihin sisäisiin ja ulkoisiin tekijöihin, jotka vaikuttavat työntekijän tekemään työhön. Henkilökohtaisilla kyvyillä sekä työhön saadulla koulutuksella on vaikutusta siihen, kykeneekö työntekijä suoriutumaan hänelle annetuista tehtävistä. Motivaatio kuitenkin määrittää, missä määrin henkilö hyödyntää osaamistaan ja haluaa suoriutua työstään parhaalla mahdollisella tavalla. (Hertel & Wittchen 2008, 29.) Työhön motivoitumisen edellytyksenä on, että työntekijän on edes jossakin määrin sisäistettävä ja sitouduttava organisaation tavoitteisiin, toimintaan ja kulttuuriin (Jokivuori 2002, 11). Vahvasti organisatiositoutunut työntekijä ei hyödytä työnantajaa, mikäli hän ei suoriudu työstään hyvin. Työmotivaatio edesauttaa myös työntekijän täyden potentiaalin ja osaamisen hyödyntämistä päivittäiseen työhön liittyvissä tehtävissä. Motivaatio ja sitoutuminen auttavat jaksamaan työssä myös silloin, kun yksittäisiä työtehtäviä ei koeta mielekkäiksi, vaikka oman työn sisältöön oltaisiin pääsääntöisesti tyytyväisiä.

Työmotivaatioon liittyvät teorit ovat jaettavissa sisältö- ja prosessilähtöisiin teorioihin. Sisältöön liittyvät teorit pyrkivät selittämään henkilökohtaisten tavoitteiden ja tilannetekijöiden avulla, miksi henkilö motivoituu. Motivaation lähtökohtina voivat olla esimerkiksi henkilökohtaiset tarpeet ja kiinnostuksen kohteet sekä työnkuvaan liittyvät piirteet. Prosessiteorit selittävät sen sijaan, miten motivaatio kehittyy ja vaikuttaa henkilön tavoitteelliseen toimintaan sekä työhön liittyviin kokemuksiin ja valintoihin. Mielenkiinto kohdistuu ennen kaikkea motivaation kehittymiseen sekä muuntumiseen konkreettiseksi toiminnaksi. (Hertel & Wittchen 2008, 29–30.)

Sisältöön liittyvistä motivaatioteorioista jo Maslow’n tarvehierarkiassa (1943) nostettiin pyramidin korkeimmalle tasolle itsensä kehittämiseen liittyvät tarpeet. Kun henkilön fysiologiset, turvallisuuteen liittyvät, sosiaaliset sekä arvostukseen liittyvät tarpeet oli tyydytetty, oli mahdollista siirtyä pohtimaan kehittymismahdollisuuksia muun muassa omaan työhön tai harrastuksiin liittyen. Vaikka mallin todellisuuspohjaa on myös kritisoitu, pidetään Maslow’n tarvehierarkiaa yhtenä ensimmäisistä motivaatioteorioista, joka nosti esille kehittymismahdollisuudet työhön motivoivina tekijöinä. (Hertel & Wittchen 2008, 31–32.)

Prosessiteorioista odotuksiin liittyvät mallit (expectancy models) korostavat ihmistä rationaalisenä olentona, joka pohtii työhön keskittämiensä resurssien panosten ja tuotosten välistä suhdetta. Vastaavatko työhön panostetut voimavarat työstä saatavia hyötyjä? Vroom (1964) korosti VIE-teoriassaan (valence, instrumentality, expectancy) työtehtävissä suoriutumisen välillisyyttä pidemmän aikavälin tavoitteiden kanssa. Hyvin tehty työ johti esimerkiksi parempaan palkkaan tai esimieheltä saatuihin tunnustuksiin. (Hertel & Wittchen 2008, 40–41.) Työhön liittyvät odotukset ovat merkittävässä osassa myös edellä käsitellyissä psykologisissa sopimuksissa.

Uusimmissa työmotivaatioon liittyvissä tutkimussuuntauksissa korostuvat työhön motivoivien tekijöiden muuttuminen työntekijän henkilökohtaisen elinkaaren eri vaiheissa. Voidaan esimerkiksi olettaa, että työn haasteellisuus sekä palaute korostuvat etenkin uransa alkuvaiheessa olevilla nuorilla työntekijöillä. Pidempää uraa tehneet perheelliset työntekijät saattavat sen sijaan arvostaa turvattua ja hyvin palkattua työsuhdetta ja iäkkäämmät työntekijät hyvää työilmapiiriä. Tutkimukset ovat antaneet viitteitä jopa siitä, että työtyytyväisyys lisääntyy henkilön iän lisääntyessä (Hertel & Wittchen 2008, 48–49) ja mitä vanhempi henkilö on, sitä tärkeämmäksi hän myös kokee oman työnsä osana elämänsä sisältöä (Manka 2011, 26). Motivaation rakentumiseen liittyvät piirteet ja elementit ovat siis samansuuntaisia kuin työntekijän organisaatiositoutumisen tasoon vaikuttavat tekijät.

Työnteolle annettuja erilaisia merkityksiä on selitetty myös sukupolvien välisillä eroilla. Siinä, missä suuret ikäluokat (1946–1964 syntyneet) arvostavat kovaa työtä ja korkeaa työmoraalia, pitää X-sukupolvi (1963–1979 syntyneet) tärkeänä hyvää palkkaa sekä etenemis- ja kouluttautumismahdollisuuksia. Y-sukupolven (1980–2000 syntyneet) kokemusta työelämästä hallitsevat sen sijaan verkostot ja virtuaalisuus. Sekä X- että Y-sukupolvi pitävät tärkeinä mahdollisuuksia vaikuttaa omaan työhön. Lisäksi nuoret arvostavat tasapuolista ja hyvää esimiestyötä sekä työlle asetettuja selkeitä tavoitteita. (Manka 2011, 25–26.)

3.3.1 Tavoiteteoria ja sisäinen motivaatio

Tavoiteteoria pohtii miksi, milloin ja miten työlle asetetut tavoitteet lisäävät motivaation kokemusta sekä tehostavat suoritusta. Haastavat, mutta saavutettavissa olevat ja selkeästi määritellyt tavoitteet johtavat tutkimusten mukaan parempaan suoritukseen. Jotta näin käy, on asetettuihin tavoitteisiin myös sitouduttava. Sitoutuminen edellyttää usein sitä, että työhön liittyvät tavoitteet sekä työntekijän henkilökohtaiset tavoitteet kulkevat edes osittain samassa linjassa. Tavoitteisiin sitoutumista lisää osallistumisen mahdollistaminen yhteisten tavoitteiden suunnitteluun sekä selkeä tavoitteiden asettaminen sellaisten esimiesten toimesta, jotka nauttivat henkilöstön luottamusta. Lisäksi työntekijöiden tulee luottaa omiin kykyihinsä tavoitteiden saavuttamisessa. Tässä työnantaja voi tukea työntekijöitään tarjoamalla riittävästi roolimalleja (usein esimiehiä) sekä riittävää koulutusta ja mahdollisuuksia henkilökohtaiseen kehittymiseen. Palaute tehtävässä suoriutumisesta on myös ensiarvoisen tärkeää. (Hertel & Wittchen 2008, 43–45.) Se, kuinka linjassa organisaation asettamat tavoitteet ovat työntekijän henkilökohtaisten tavoitteiden kanssa vaikuttaa myös osaltaan siihen, kuinka vahvasti yhteisiin tavoitteisiin sitoudutaan. (Jokivuori 2002, 9–10.)

Tavoiteteoria esittelee tavoitteiden merkitystä ulkoapäin annettujen tavoitteiden näkökulmasta. Itsesäätelyn teoriat (self-regulation theories) keskittyvät sen sijaan näkökulmaan, jonka mukaan henkilö asettaa tavoitteensa itse. Banduran (1991) mukaan itsesäätely edellyttää kolmea askelta: itsensä ja oman toiminnan tarkkailemista, arvioimista sekä niihin reagoimista omia onnistumisia ja epäonnistumisia tunnistamalla. (Hertel & Wittchen 2008, 45–46.)

Myös oppiminen edellyttää henkilöstä itsestään kumpuavaa motivaatiota. Motivaation avulla opittuja taitoja sovelletaan todennäköisemmin myös työelämässä. Oppimismotivaatiolla on todettu olevan positiivinen yhteys affektiiviseen ja normatiiviseen sitoutumiseen. Jatku-

vuuteen perustuvaan organisaatiositoutumiseen ei sen sijaan oppimismotivaatiolla ole havaittu olevan yhteyttä. (Bashir & Long 2015, 1231–1232.)

Hyvin tehdystä työstä ansaitut ulkoiset palkkiot, kuten palkankorotus tai uusi titteli, saattavat viedä huomiota pois tehtävästä työstä. Tällöin ihminen keskittyy työskentelemään palkkioiden vuoksi säilyttääkseen ansaitut edut sen sijaan, että motivoituisi mielekkääksi kokemansa työn sisällöstä. Ulkoinen motivaatio on siis reaktiivista, kun taas sisäinen motivaatio on proaktiivista. (Ryan & Deci 2008.)

Sisäisesti motivoitunut työntekijä kokee tekemisensä energisoivaksi eikä kuluttavaksi. Työn tekeminen itsessään koetaan palkitsevaksi. Sisäinen motivaatio on jaettavissa sisäsyntyiseen motivaatioon sekä sisäistettyyn motivaatioon. Sisäsyntyisessä motivaatiossa tekeminen koetaan itsessään nautinnolliseksi. Sisäistettyyn motivaatioon liittyvät sen sijaan myös itselle tärkeiksi koetut päämäärät ja arvot. Sisäsyntyinen motivaatio on näistä kahdesta vahvempaa, mutta sisäistetty motivaatio pitkäkestoisempaa ja siksi työelämän tavoitteiden kannalta ratkaisevaa. Sisäisen motivaation rakennuselementtejä ovat omaehtoisuus, kyvykkyys ja yhteisöllisyys. Työntekijän on mahdollista vaikuttaa omaan tekemiseensä ja hän kokee saavansa kyvyillään asioita aikaan. Yhteisöllisyydellä tarkoitetaan ihmisten välisiä suhteita sekä mahdollisuutta tehdä hyvää toisille. (Martela & Jarenko 2014.)

Itseohjautuvuusteorian mukainen ihmiskäsitys korostaa ihmistä toiminnallisena olentona, joka tähtää itseään kiinnostavien ja itselle merkityksellisten asioiden parissa työskentelyyn. Uuden oppiminen voidaan mieltää yhdeksi ihmisen perustarpeista. Kyvykkyuden kasvun mahdollistaa pitkälti toimiva johtamistyö. Lisäksi mahdollisuus kasvuun, oppimiseen ja kehittymiseen voidaan nähdä työn voimavaroja lisäävänä tekijänä (Schaufeli & Bakker 2004).

3.3.2 Suorituskykypyramidi

Maslow'n motivaatioon liittyvän tarvehierarkian ajatusta on sovellettu myös työntekijöiden sitoutumiseen liittyvässä tutkimuksessa. Amerikkalainen konsulttialan yritys Aon on tehnyt vuosittaisia @Work-tutkimuksia vuodesta 1997. Tutkimuksia on toteutettu Pohjois-Amerikassa, sekä Yhdysvalloissa että Kanadassa. Tutkimustyön taustalla ovat muun muassa teknologian kehityksen ja globalisaation aiheuttamat muutokset työssä ja työelämässä ja tätä kautta myös työntekijöiden kokemassa sitoutumisessa. (Stum 2001, 4.)

Työvoiman sitoutumisindeksin (Workforce Commitment Index, WCI™) osa-alueiksi on määritelty työntekijän tuottavuus (productivity), ylpeys (pride) sekä halu jäädä organisaatioon (retention). Tutkimustyön tarkoituksena on ollut selvittää, minkälaiset organisaatiokäytännöt vaikuttavat työntekijän sitoutumisen vahvistumiseen. Vuosien 1997–2000 @Work-tutkimustulosten analyysin perusteella näkemystä yksittäisen työntekijän ja organisaation välisen dynamiikan yhteydestä hahmotettiin Maslow’n pyramidin tapaan, kuten alla olevassa kuviossa kolme on vapaasti suomennettuna esitetty. (Stum 2001, 5–6.)



Kuvio 3. Aon Consulting's Performance Pyramid™ (Stum 2001, 6.)

Jos työntekijän sitoutumisen kokemuksen halutaan kehittyvän kohti pyramidin ylempiä portaita, tulee alemmat portaat olla jo saavutettuina. Turvallisuudella (safety/security) tarkoitetaan niin fyysisen kuin psykologisenkin turvallisuuden kokemusta organisaatiossa työskennellessä, jotta sitoutumisen kokemus voi vahvistua ja edelleen kehittyä. Turvallisuuden kokemus korostuu nykyorganisaatioissa etenkin muutostilanteissa. Palkkiot (rewards) tarkoittavat oikeudenmukaista korvausta tehdystä työstä. Vaikka työstä saatavaan palkkaan suhtaudutaan usein pikemminkin työnteon edellytyksenä kuin työhön motivoivana tekijänä, tulee työnteon olla taloudellisesti kannattavaa ennen kuin työntekijän sitoutuminen voi kehittyä edelleen. Yhteenkuuluvuuden kokemusta (affiliation) työtiimiin tai suurempaan organisaatiokokonaisuuteen pidetään myös tärkeänä. Kokemus siitä, että on osa jotakin suurta ja on muutakin kuin ”pelkkä työntekijä” ovat toimivaa organisaatiokulttuuria vahvistavia tekijöitä. (Stum 2001, 6–7.)

Kasvulla (growth) tarkoitetaan työntekijän mahdollisuuksia muuttua, oppia ja saada uusia kokemuksia työn ohessa. Porras koskee myös organisaation tai työtiimin yleisiä kehitystarpeita eikä vain yksilön näkökulmaa. Pyramidin huipulla on työn ja muun elämän välinen tasapaino, harmonia (work/life harmony), jonka mukaan sitoutuakseen työntekijät odottavat työnantajaltaan ymmärrystä siitä, että he haluavat pärjätä työn lisäksi myös muilla elämän osa-alueillaan. Esimerkiksi työn ja perhe-elämän välinen tasapaino nähdään yleisen elämän laadun kannalta tärkeänä arvona. (Stum 2001, 7–8.)

Suorituskykypyramidi korostaa työntekijän sitoutumisen kokemusta siis osiensa summana. Pyramidin tasot ovat kaikki jo pitkään organisaation toimivuuden kannalta tunnustettuja tekijöitä. Henkilöstöhallinnolla ja -johtamisella on keskeinen rooli sellaisten organisaatiorakenteiden ja -olosuhteiden turvaajana, jotka tukevat sitoutumisen kokemuksen syntyä. Todelliset motivaation ja sitoutuneisuuden kokemukset syntyvät kuitenkin tyypillisesti viime kädessä työntekijän ja esimiehen välisessä vuorovaikutuksessa. Organisaation käytäntöjen tulisi siis olla linjassa keskenään eri organisaatiotasoilla. (Stum 2001, 9.)

3.4 Työnantajan vastavuoroinen sitoutuminen

Psykologisen sopimuksen näkökulma organisaatiositoutumiseen peräänkuuluttaa sitoutumisen vastavuoroisuutta. Työelämä asettaa lukuisia edellytyksiä työntekijän sitoutumiselle, mutta työnantajan sitoutuminen henkilöstöön on jäänyt organisaatiositoutumisen tutkimusperinteessä vähemmälle huomiolle. Voitaisiinko ajatella, että organisaatiositoutuminen ja sisäinen motivaatio rakentuvat psykologiseen sopimukseen liittyvässä vuorovaikutuksessa työntekijän ja työnantajan kesken? Tällöin sopimuksen osapuolia ja sitoutujia on kaksi, sillä työntekijä sitoutuu organisaatioon ja työnantajaorganisaatio työntekijään. Molemmilla työsuhteen osapuolilla on omat odotuksensa sopimussuhteen sisällöstä. Näitä odotuksia muodostetaan ja täytetään vuorovaikutuksessa todellisilla työsuhteeseen liittyvillä toimenpiteillä, kuten työnantajan tarjotessa koulutusta ja työntekijän tehostaessa omaa työsuoritustaan.

Aiemmissa luvuissa läpikäydyissä teorioissa korostuu työntekijän toive työsuhteesta turvallisuutta ja luottamusta luovana tekijänä nopeasti muuttuvassa työelämässä. Miten työnantaja voi konkreettisilla toimillaan osoittaa sitoutuneensa työntekijöihinsä ja samalla rohkaista henkilöstöä entistä parempiin työsuorituksiin? Joustavuuden vaatimus koskee työntekijän ja työnantajan lisäksi myös työsuhteita (Millward & Hopkins 1998).

”Psykologinen sopimus perustuu universaaliksi kutsuttuun vastavuoroisuuden normiin, jonka mukaan kohtelemme toisia samoin kuin he kohtelevat meitä” kirjoittaa Parzefall (2009, 20–21) ja vertaa samalla työsuhdetta eräänlaiseksi vaihtosuhteeksi. Rousseau (2001, 511) mukaan psykologista sopimusta on vaikea käsittää, jos ei ymmärretä, miten se muodostuu. Hän jakaa psykologisen sopimuksen muodostumisen viiteen eri vaiheeseen. Nämä vaiheet ovat aika ennen työllistymistä (pre-employment), rekrytointi, varhainen sosialisointi, myöhemmät kokemukset sekä arvioinnin vaihe, jossa sopimuksen tila tarkastetaan tai se saatetaan rikkoa. (Rousseau 2001, 512.)

Ensimmäisessä vaiheessa, aikana ennen työllistymistä, psykologista sopimusta muokkaavat esimerkiksi ammatilliset normit sekä yhteiskunnalliset uskomukset ja oletukset. Rekrytointivaiheessa sekä työnantaja että työntekijä vaihtavat lupauksia keskenään ja tarkkailevat toisiltaan saamia signaaleja muodostaakseen käsityksensä heidän välillään vallitsevasta psykologisesta sopimuksesta. Mikäli sopimuksessa edetään, tulisi rekrytointiprosessin aikana luodun mielikuvan vastata todellisuutta organisaation toiminnasta. Varhaisen sosialisoinnin vaiheessa jatketaan lupauksen vaihtamista ja etsitään aktiivisesti tietoa. Myöhempien kokemusten vaiheessa lupauksen vaihtamista tapahtuu harvemmin, eikä psykologisesta sopimuksesta ja sen tilasta etsitä tietoa enää yhtä aktiivisesti kuin aikaisemmin. Muutokset pyritään usein sisällyttämään jo olemassa oleviin psykologisiin sopimuksiin. Viimeisessä arvioinnin vaiheessa psykologinen sopimus joudutaan toisen tai molempien osapuolten toimesta arvioimaan uudelleen, sillä esille on tullut tietoja, jotka poikkeavat psykologisen sopimuksen oletamista. Vaaditaan kustannuksia tai kannustimia, joiden avulla muutokset korjataan ja psykologinen sopimus saadaan takaisin voimaan. (Rousseau 2001, 512.)

Psykologisen sopimuksen tavoin myös organisaatiositoutumisen rakentuminen alkaa rekrytointivaiheesta ja muovautuu sopimussuhteen aikana ja edetessä. Työntekijät tarkkailevat myös toisten työntekijöiden kohtelua ja heille annettujen lupauksen täyttymistä muodostaessaan omaa käsitystään psykologisesta sopimuksesta (Millward & Hopkins 1998). Sen lisäksi, että organisaatioiden tulee selviytyäkseen onnistua rekrytoimaan talenteja, niiden tulee myös kyetä innostamaan (motivoimaan) tällaisia työntekijöitä hyödyntämään työtehtävisään koko potentiaalinsa (Bakker & Leiter 2010, 1). Esimiehen käyttäytymisellä ja johtamistyyllillä on suora vaikutus psykologisen sopimuksen rakentumiseen (Behery & al. 2012) ja sitoutumisen on myös esitetty rakentuvan sosiaalisissa suhteissa (Mercurio 2015). Myös työtyytyväisyydellä ja työsuorituksella on yhteys toisiinsa ja niiden muotoutumiseen vaikuttavat sekä psykologinen sopimus että organisaatiositoutuminen (Tsui & al. 2013). Esimer-

kiksi affektiivinen organisaatiositoutuminen ei kuitenkaan aina takaa erinomaista työsuoritusta (Mercurio 2015).

Koska psykologinen sopimus ja organisaatiositoutuminen rakentuvat kovin samanlaiseen tapaan, on myös esitetty ajatuksia siitä, että psykologinen sopimus olisi vain uusi tapa nimittää organisaatiositoutumista. On myös todettu, että mitä korkeampi työntekijän organisaatiositoutumisen taso on, sitä todennäköisemmin tämän psykologinen sopimus noudattelee relationaalista, sosiaaliseen vaihdantaan perustuvaa kaavaa. (Millward & Hopkins 1998.)

Organisaatiotason henkilöstötoiminnoilla on mahdollista vaikuttaa työntekijän organisaatiositoutumiseen ja täten myös psykologisen sopimuksen rakentumiseen. Tällaisia toimintoja ovat esimerkiksi rekrytointi ja valinta, sosialisatio, mentorointi ja sosiaalinen verkostoituminen sekä koulutus ja kehittäminen. Tällaiset toiminnot ovat yksi keino myös osoittaa tukea työntekijälle organisaatiotasolta käsin. (Mercurio 2015.)

Mitä nopeammin uusi työntekijä sisäistää oman roolinsa ja organisaation normit, sitä todennäköisemmin ja nopeammin affektiivinen sitoutuminen organisaatiota kohtaan kehittyy. Perekdytys työtehtäviin sekä esimerkiksi mentorointi ovat konkreettisia keinoja vaikuttaa tähän. (Mercurio 2015.) Organisaation uusien tulokkaiden esimieheltä ja uusilta kollegoilta osakseen saama sosiaalinen tuki on sitoutumisen kokemuksen aikaansaamiseksi erittäin tärkeää (Albrecht & al. 2015). Lisäksi työntekijän mahdollisuudet kehittää omaa osaamistaan esimerkiksi kouluttautumalla työnsä ohessa työnantajan kautta auttavat työntekijää kehittymään kohti parempaa työsuoritusta ja samalla vahvistavat sanaton lupaus työllistymisen jatkuvuudesta. Työntekijöiden kouluttamista pidetään myös yhtenä sitoutumista aikaansaavana henkilöstöhallinnon toimintona (Luthans & al. 2010). Tämän tutkimuksen näkökulmasta osaamisen kehittäminen on vastavuoroisen luonteensa vuoksi keino työnantajaorganisaatiolle vaikuttaa työntekijän organisaatiositoutumiseen sekä psykologiseen sopimukseen. Samalla myös organisaatio voi hyötyä aiempaa osaavammista työntekijöistään työnteon tehostuessa.

4 Osaamisen kehittäminen

Toimintaympäristön uudenlainen kilpailutilanne vaatii organisaatioilta osaamista, jonka avulla kyetään vastaamaan ympäristön asettamiin haasteisiin, palvelemaan asiakkaita paremmin sekä erottautumaan muista alalla kilpailevista yrityksistä (Ulrich 1997, 19). Suomen valtio on tukenut verovähennysten kautta osaamisen kehittämistä organisaatioissa vuodesta 2014 (Heinikoski & al. 2014, 9), mikä jo osaltaan kertoo aihepiirin tärkeyden tunnistamisesta myös kansallisella tasolla. Oppimista on pohdittu jopa yhtenä uutena työn muotona (Tikkamäki 2006, 61). Lisäksi syksyn 2015 Työolobarometrin perusteella organisaatiot kehittävät toimintaansa jatkuvasti, mikä edellyttää työntekijöiltä jatkuvaa osaamisen kehittämistä sekä työnantajilta erilaisten koulutusmahdollisuuksien tarjoamista (Lyly-Yrjänäinen 2016, 3-4).

Osaamisen kehittämistä pidetään merkittävänä kilpailukyvyyn säilyttäjänä niin yksittäisen henkilön kuin työnantajaorganisaationkin näkökulmasta. Suunnitelmallisella henkilöstön kehittämisellä varmistetaan, että organisaation työntekijöillä on käytössään oikeat tiedot, taidot ja valmiudet tehdä kannattavaa työtä. Jatkuva muutos edellyttää jatkuvasti myös uutta osaamista ja markkinoiden kilpailussa selviytyäkseen on opittava kilpailijayrityksiä nopeammin. (Kokko & al. 2000, 4, 7, 20, 26.) Osaamisen kehittäminen muovaa työyhteisöstä oppivan, jolloin sen on helpompi vastata muuttuvan toimintaympäristön asettamiin haasteisiin (Manka 2011, 84). Organisaatiot edellyttävät työntekijöiltään kykyä ottaa vastuuta omasta kehittymisestään sekä halukkuutta suoriutua työtehtävistään parhaalla mahdollisella tavalla (Bakker & Leiter 2010, 1). Toisin sanoen työntekijöiltä odotetaan oma-aloitteisuuden ohella myös aiempaa korkeampaa sitoutuneisuutta tehtävää työtä kohtaan (Tikkamäki 2006, 44).

Osaamisen kehittäminen on jaettavissa yksilölähtöiseen ja yrityslähtöiseen prosessiin. Työssä oppimista voidaan tarkastella joko toimintojen kehittämisenä organisaation hyötynäkökulmasta tai yksittäisen oppijan etua ajatellen (Tikkamäki 2006, 33). Näiden kahden prosessin lähtökohdat ja lopputulokset saattavat olla erilaisia, vaikka prosessit muistuttaisivatkin toisiaan. Sekä yksittäinen työntekijä että työnantajaorganisaatio ovat molemmat mukana osaamisen kehittämisessä, joskin toisistaan eroavalla painotuksella riippuen siitä, kumpi kehittämispolku on valittu. Selvää kuitenkin on, että organisaation on mahdollista oppia vain yksilöiden oppimisen kautta. Yksilöiden oppiminen ei kuitenkaan aina välttämättä johda koko organisaation oppimiseen (Kokko & al. 2000, 8, 26), mutta yksilöiden kehittämi-

sessä piilee mahdollisuus, jonka avulla voidaan saavuttaa yhtäaikaaisesti sekä organisaation että työntekijän yhteisiä tavoitteita (Rahman & Nas 2013, 566). Osaamisen kehittäminen voidaan esittää yksilön kannalta myös työssä tarvittavien voimavarojen kasvattamisena työelämän vaatimusten koventuessa (Ulrich 1997, 182-183) ja siitä voi hyötyä yksilön ja organisaation lisäksi myös yksittäinen työryhmä ilmiön sosiaalisesta näkökulmasta (Tikkamäki 2006, 32-33).

Organisaatioilla on kaksi vaihtoehtoa kehittää henkilöstön kautta osaamistaan. On mahdollista keskittyä olemassa olevan henkilöstön kouluttamiseen tai rekrytoida uutta osaamispääomaa organisaation palvelukseen. (Keep 1992, 320.) Yrityslähtöinen osaamisen kehittäminen lähtee yrityksen tarpeesta ja aloitteesta. Ennakoiva visio, strategia, lopputulos sekä itse toimintaprosessi ovat tärkeitä huomioitavia asioita. Jatkuva osaamisen kehittäminen yrityksessä edellyttää toimenpiteitä, jotka voidaan nähdä osana arkipäivää. Näitä ovat esimerkiksi osaamiskartoitukset, koulutukset, työssä oppiminen sekä kehityskeskustelut. Onnistuneet kehittämishankkeet perustuvat kehittymistä tukevaan organisaatiokulttuuriin, jossa työntekijät pääsevät osallistumaan työn suunnitteluun ja toimintatapojen kehittämiseen. Organisaation kannalta olennaista on, että osaaminen säilyy organisaatiossa, vaikka osaajia tai avainhenkilöitä lähtisi pois organisaation palveluksesta. Työyhteisön ja sen toimintatapojen uusiutumista voidaan pitää organisaation oppimisena. (Kokko & al. 2000, 20-22, 26.) Kyse on tyypillisesti muutoksesta ja niihin totuttelusta omassa toiminnassa.

Toisinaan yksittäisen työntekijän ammatilliseen osaamiseen sekä persoonallisuuteen liittyvät kehittämistarpeet saattavat olla ristiriidassa työnantajayrityksen odotuksien kanssa. Yksilölähtöisen osaamisen kehittämisen näkökulmasta esimerkiksi moniosaaminen nostaa työntekijän arvoa työmarkkinoilla sekä mahdollistaa työllistymisen monenlaisiin tehtäviin. Mahdollisimman onnistunut yksilö- ja yrityskohtaisen osaamisen kehittämisen yhdistäminen liittyy toisiinsa strategisten ydinosaamisalueiden tukemisen sekä henkilöstön omat kehittämistavoitteet. (Kokko & al. 2000, 14, 39, 52.)

Kokko & al. (2000, 15) korostavat nopeaa kykyä oppia ja sopeutua muuttuviin tilanteisiin keskeisinä osaamisina työelämässä. Tarvitaan moniosaajia, joilla on kykyä yhdistää teknisiä, sosiaalisia, organisatorisia sekä vuorovaikutteisia taitoja. Joustavuus ja avoin asenne ovat työssä pärjäämisen ja ennen kaikkea kehittymisen perusedellytyksiä. Työntekijöiltä edellytetään lisäksi vastuuta omasta kehittymisestään ja kouluttautumisesta työmarkkinoiden vaatimuksia varten. Mikäli työntekijän kehittyminen hyödyttää myös työnantajaorganisaatiota, tulisi organisaation tarjota työntekijöilleen kehittymismahdollisuuksia yhteisten tavoitteiden

saavuttamista varten sen sijaan, että vastuu kehittymisestä jätettäisiin yksinomaan työntekijälle (Rahman & Nas 2013, 567).

Kokko & al. (2000, 18–19) mainitsevat oppimaan oppimisen, tiedon hallinnan, päättelykyvyn, analyyttisen ajattelun, päätöksentekotaitojen, kommunikaatiotaidon, kielitaidon, ryhmässä oppimisen ja opettamisen sekä luovan ajattelun ja ongelmanratkaisutaidot tärkeinä työtaitoina. Niin itsensä kuin muidenkin johtamistaidoista on lisäksi etua. Jatkuvasti kehittymiskykyiseltä organisaatiolta edellytetään sen sijaan matalaa organisaatiohierarkiaa, työntekijöille hajautettua valtaa ja vastuuta kehittää työtään, avointa tiedonkulkua, kehittämistä tukevaa palkitsemisjärjestelmää sekä rutinoituneiden toimintamallien kyseenalaistamista. Lisäksi tiimityön synnyttämät positiiviset vaikutukset tuottavuuteen ja sen laatuun, kehittymiseen sekä työssä viihtyvyyteen on tunnustettu. (Kokko & al. 2000, 28.) Organisaation tehtävänä on turvata oppimista ja kehittymistä tukeva ympäristö, siinä missä työntekijöiden tulisi hyödyntää tarjottuja mahdollisuuksia, sitoutua ja jatkuvasti päivittää omia tietoja ja taitojaan (Rahman & Nas 2013, 567).

Ensisijaisesti osaamisen kehittäminen tarkoittaa yrityksissä juuri työntekijöiden osaamisen kehittämistä. Myös yksilönäkökulmasta osaamisen kehittäminen sekä kyky oppia jatkuvasti uutta luovat työntekijälle turvaa työmarkkinoilla. (Kokko & al. 2000, 14; Heinikoski & al. 2014, 7.) Lisäksi tehokkaan koulutuksen avulla työntekijät luottavat myös omaan osaamiseensa ja omiin kykyihinsä, mikä saattaa rohkaista heitä pysymään työnantajansa palveluksessa (Nazir & al. 2016, 610). Työnantajan kautta yleisten työelämässä hyödyllisten taitojen oppiminen ei kuitenkaan välttämättä saa työntekijässä aikaan affektivista sitoutumisen kokemusta (Cheng & Waldenberger 2013, 31). Mikäli osaamisen kehittämistä pohditaan sitoutumisen näkökulmasta, on suuri merkitys myös sillä, mitä opetellaan ja kehitetään.

Jotta työntekijän osaamista voidaan kehittää, tulee osaamisen ja työsuorituksen nykytilanne ensin arvioida. Käytännössä organisaatiot toteuttavat suoritusten arviointia vuosittain pidettävien työntekijän ja esimiehen välisten tapaamisten ja keskustelujen avulla. Suorituksen arvioinnin tarkoituksena on parantaa työsuoritusta, antaa perusteita palkitsemispäätöksille, motivoida ja kehittää työntekijää sekä tunnistaa potentiaaleja. Tapaamisissa saatujen tietojen pohjalta voidaan miettiä, minkälaista koulutusta työntekijä saattaisi tarvita oman osaamisensa tueksi tai olisiko hänellä käytössään kykyjä, joita voitaisiin hyödyntää nykyistä haastavammissa työtehtävissä. (Fletcher 2008, 76–78.) Ammatillisen osaamisen ylläpitäminen ja sen kehittäminen ovat kehityskeskusteluiden keskeisimpiä sisältöjä (Heinikoski & al. 2014, 13).

Parhaimmillaan yksilön osaamisen kehittäminen edesauttaa yksilön arvon kehittymistä työntekijänä, mutta myös yrityksessä sekä työmarkkinoilla yleisesti. On tärkeää, että yksilön tavoitteet voitaisiin sitoa mahdollisimman hyvin yhteen yrityskohtaisten kehittymistarpeiden kanssa. Yritysnäkökulmasta suoritustehon kasvu sekä kannattavuuden parantuminen ovat lähes poikkeuksetta tärkeitä tavoitteita. Organisaatioissa tapahtuvan kehittämistoiminnan tulee olla yhtäaikaaisesti sekä tulos- että ihmiskeskeistä. (Kokko & al. 2000, 8, 21.) Lisäksi osaamisen kehittämisen nähdään vaikuttavan myönteisesti henkilöstön sitoutumiseen ja työmotivaatioon, sillä se toimii konkreettisena osoituksena halusta panostaa henkilöstöpääomaan (Keep 1992, 321). Organisaation kannalta tärkein kilpailuetua luova osaaminen muodostaa parhaimmillaan linkin organisaation strategian ja käytännön toiminnan välille (Ulrich 1997, 90).

Mahdollisuus kasvuun ja kehittymiseen on yksi tekijöistä, joka vähentää työntekijöiden hakulukkuutta lähteä organisaatiosta. The Society for Human Resource Management sekä Aon Consulting toteuttivat yhteistyössä tutkimuksen, jonka mukaan koulutus- ja urakehitysmahdollisuudet olivat merkittävin syy, joka sai työntekijän vaihtamaan vapaaehtoisesti organisaatiota. Kehittymismahdollisuuksien jälkeen tulivat parempi korvaus ja edut tehdystä työstä sekä johtamisen huono laatu. (Rahman & Nas 2013, 568–569.)

4.1 Osaamisen kehittäminen Pirkanmaan Osuuskaupassa

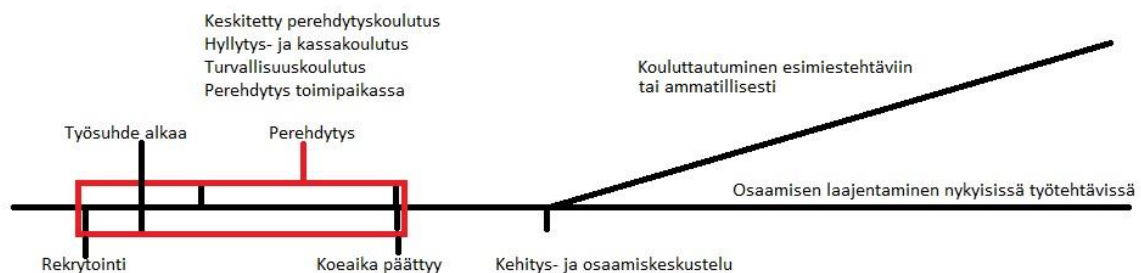
Perehdyttäminen on tyypillisesti verrattain lyhytkestoista opastamista työpaikkaan sekä tehtävään työhön liittyviin asioihin. Huolellinen perehdyttäminen helpottaa uuden työntekijän tutustumista uuteen työnantajaan sekä tarttumista varsinaiseen työhön. (Borgman & Packalén 2002, 120–121.)

Tutkimusta varten haastateltiin kahta Pirkanmaan Osuuskaupan henkilöstöhallinnon avainhenkilöä. Haastateltujen mukaan organisaatiossa puhutaan työntekijän perehdytyspolusta, joka lähtee liikkeelle jo rekrytointivaiheesta. Yrityksessä käytetään työntekijöiden rekrytointissa apuna keskitetyn rekrytoinnin mallia. Keskitetyn rekrytoinnin järjestämiin ryhmähaastatteluihin sisältyy aina haastattelutilanteen lisäksi myös esittely Pirkanmaan Osuuskaupasta.

Pirkanmaan Osuuskauppa järjestää kaikille uusille työntekijöilleen toimialasta riippumatta mahdollisuuden osallistua päivän mittaiseen palkalliseen keskitettyyn perehdytyspäivään, jossa käydään läpi asiaa Pirkanmaan Osuuskauppaan liittyen. Päivän aiheina ovat muun

muassa asiakasomistajuus, yhteiset pelisäännöt, asiakaspalvelu, työhyvinvointi sekä työehtosopimus- ja työturvallisuusasiat. Lisäksi perehdytyksessä suoritetaan toimipisteiden omavalvonnan kannalta tärkeitä passeja, kuten ikäraja- ja PCI-passi. Koulutus toteutetaan luennoimalla sekä S-ryhmän verkko-oppimisympäristö eJollaksessa opiskelemalla. Kaupan puolelle työllistyville henkilöille on lisäksi tarjolla mahdollisuus osallistua hyllytys- ja kassakoulutukseen, joka kestää viisi tuntia. Koulutuksessa lähdetään perusteista ja opetellaan hyllytykseen ja kassankäyttöön liittyviä asioita ja toimintamalleja sekä teoriassa että käytännössä. Käytännön työhön perehtyminen jatkuu perehdytyskoulutusten jälkeen toimipaikoissa. Noin 2-3 kuukautta töiden aloituksen jälkeen työntekijöiden on mahdollista osallistua yhden päivän turvallisuuskoulutukseen, jossa käydään läpi tarkemmin työhön ja toimipaikan turvallisuuteen liittyviä asioita. (Pirkanmaan Osuuskauppa 2016a; Pirkanmaan Osuuskauppa 2016b.)

Ammattiosaaminen kehittyy työkokemuksen karttuessa ja työntekijöiden kehittymistä ja osaamista seurataan vuosittain esimiehen ja työntekijän välillä käytävissä kehitys- ja osaamiskeskusteluissa. Näissä keskusteluissa voi tulla esiin esimerkiksi työntekijän tarve päästä osallistumaan johonkin tiettyyn koulutukseen varmistaakseen oman osaamisensa ja sen kehittymisen.



Kuvio 4. Osaamisen kehittämisen polku (mukailtu avainhenkilön haastattelun pohjalta)

Yllä olevalla kuviolla neljä pyritään hahmottamaan osaamisen kehittämistä Pirkanmaan Osuuskaupassa. Jokaisen työntekijän työssä välttämätön perusosaaminen varmistetaan keskitetyillä perehdytyskoulutuksilla sekä toimipaikoissa jatkuvalla perehdytyksellä. Koeajan päättyessä työntekijällä katsotaan olevan hallussaan työhön tarvittava osaaminen, mikäli työntekijä ja työnantaja ovat molemmat halukkaita jatkamaan työsuhdetta. Keskustelut työntekijän ja esimiehen välillä muun muassa vuosittaisessa osaamis- ja kehityskeskustelussa

auttavat tunnistamaan tarvetta koulutukselle tai muille osaamisen kehittymismahdollisuuksille. Tästä eteenpäin vaihtoehtoisia polkuja voi olla useita työntekijän omasta kiinnostuksesta ja tulevaisuuden tavoitteista sekä esimiehen tunnistamista kyvyistä ja tarjolla olevista mahdollisuuksista riippuen.

Pirkanmaan Osuuskaupan kehityskeskustelumalli on uudistettu vuonna 2015 ja se keskittyy aiempaa enemmän työntekijöiden henkilökohtaiseen osaamiseen. (Pirkanmaan Osuuskaupan vuosikertomus 2015.) Yrityksen tekemien toimenpiteiden perusteella osaamisen merkitys ja sen varmistaminen on siis tunnistettu liiketoiminnan jatkuvuuden kannalta merkittäviksi asioiksi.

4.2 Henkilöstökoulutukset ja näyttötutkinnot

Työssä oppimista tapahtuu niin muodollisissa kuin epämuodollisissakin olosuhteissa. Oppia voi itse työssä tai työtä tukevissa koulutuksissa, ja oppimisesta voi olla hyötyä niin nykyisessä työelämässä kuin työuralla tarjoutuviissa tulevaisuuden mahdollisuuksissakin. Jatkuva, elämänmittainen oppiminen korostuu nykyisessä työelämässä, joka on toistuvien nopeiden muutosten ja kehityksen pyörteissä. (Sonnentag & al. 2008, 56.) Organisaatiossa tapahtuva kouluttaminen on oppimisprosessi, jossa johto, henkilöstöyksikkö ja organisaation sisä- tai ulkopuolelta tuleva koulutushenkilöstö voivat tarjota työntekijöille mahdollisuuden oppia työn kannalta hyödyllisiä asioita (Bashir & Long 2015, 1228).

Työssä tai siihen liittyvässä koulutuksessa on mahdollisuus oppia työelämässä yleisesti hyödyllisiä ja työllistymistä edesauttavia taitoja tai kartuttaa yrityskohtaista erityisosaamista, joka auttaa suoriutumaan entistä paremmin juuri nykyisen työnantajan tarjoamissa työtehtävissä. Lisäksi koulutukset voivat kasvattaa myös työntekijän sosiaalista verkostoa sekä luoda tuntemusta työnantajan työntekijäänsä kohtaan osoittamasta tuesta. (Cheng & Waldenberger 2013, 18.) Koulutukset voivat vaikuttaa työntekijään hyvinkin moniulotteisesti uuden oppimisen lisäksi.

Psykologisesta näkökulmasta oppimisella viitataan melko pysyviin muutoksiin yksilöiden ja ryhmien tiedoissa, taidoissa ja asenteissa. Oppimista voidaan lähestyä sekä koulutusten että kehittämisen näkökulmasta. Siinä, missä koulutusten avulla halutaan lisätä nykyiseen tai lähitulevaisuuden työtehtävään liittyvää osaamista, viittaa kehittyminen oppimisprosesseihin, jotka ovat merkityksellisiä yksilön ammatilliselle kasvulle myös nykyisen työnkuvan

ulkopuolella. (Sonnentag & al. 2008, 56–57.) Työnantajan järjestämät kouluttautumismahdollisuudet tähtäävät kuitenkin usein organisaation osaamistarpeiden täyttämiseen (Heinikoski & al. 2014, 12) eli koulutuksilla tulee olla organisaation kannalta myös strategista merkitystä ja todellista hyötyä.

Esimerkkejä muodollisen oppimisen mahdollisuuksista ovat työnantajan tarjoamat koulutukset, mentorointiohjelmat, suunniteltu työkierto ja järjestetyt seminaarit. Epämuodollista oppimista tapahtuu sen sijaan usein työntekijän omasta aloitteesta työn ohessa esimerkiksi kollegoilta oppien tai hakemalla tietoa organisaation ulkopuolisista lähteistä. (Kokko & al. 2000, 52–54; Sonnentag & al. 2008, 57.) Perehdyttäminen on työntekijöiden tutustuttamista talon tapoihin sekä opastamista uusiin työtehtäviin. Työkierto on yksi käytännön keino monipuolistaa työntekijöiden työnkuvaa sekä kartuttaa osaamista työsuhteen jatkuessa. Työtä voidaan tehostaa myös tiimejä kehittämällä erityisesti vuorovaikutustaitoihin perustuen. Työkierrossa työntekijöiden tehtäviä vaihdellaan tietyin väliajoin esimerkiksi työtiimin kesken tai jopa osastojen välillä. (Kokko & al. 2000, 56–58.)

Kouluttaminen on tyypillinen osaamisen kehittämisen työväline. Työelämässä kouluttautuminen tapahtuu usein työnantajan järjestämässä henkilöstökoulutuksessa. Henkilöstökoulutukset voivat olla joko kokonaan tai osittain työnantajan rahoittamaa koulutusta organisaation omalle henkilöstölle. Henkilöstökoulutusten pituus vaihtelee yleensä muutamasta tunnista päivän mittaiseen koulutukseen, joka on vahvasti työpaikkaan sidonnaista. Koulutus voidaan toteuttaa yhteistyössä oppilaitosten kanssa tai organisaatio voi hyödyntää opetuksen järjestämisessä omia kouluttajiaan. (Heinikoski & al. 2014, 7, 13.)

Yleensä kaikki käytännön muutokset tai kehittämistoimenpiteet edellyttävät onnistuakseen myös koulutusta. Uutta tietoa voidaan viedä eteenpäin erilaisten muutosagenttien avulla. Muutosagentteja voivat olla esimerkiksi konsultit tai yrityksen sisäiset avainhenkilöt. Osaamisen kehittämiseksi voidaan perustaa myös kehitysryhmiä ideoimaan kehittämistarpeita ja -ehdotuksia. (Kokko & al. 2000, 29, 34.)

Työelämälähtöiset näyttötutkinnot ovat hyvä keino kehittää ammattitaitoa ja osaamista etenkin työn ohessa. Tällöin opitaan etenkin käytännön työssä, ja tutkinto koostuu käytännön työsuorituksiin perustuvista näytöistä. Näyttötutkinnot ovat jaettavissa kolmeen eritasoiseen ryhmään: ammatillisiin perustutkintoihin, ammattitutkintoihin ja erikoisammattitutkintoihin. Suoritetulla tutkinnolla saattaa olla myönteisiä vaikutuksia palkkatasoon ja sitä voidaan pitää konkreettisena todistuksena alan osaamisesta käytännön työkokemuksen lisäksi. (Heinikoski & al. 2014, 15–17.)

Osaamisen kehittämiseen liittyvissä hankkeissa onkin ensisijaisen tärkeää selvittää organisaation nykyinen osaamistaso sekä tulevaisuuden kehittämistarpeet. Kehittämistarpeet juontuvat organisaation valitsemasta strategiasta sekä toiminnan tavoitteista. Vasta tämän jälkeen voidaan miettiä, kuinka osaamista voidaan kehittää myös työntekijöiden tarpeita tyydyttävällä tavalla. Opeteltujen asioiden käyttöönoton tukeminen on lisäksi erittäin tärkeää. Vaikka työelämässä tapahtuva muutos on jatkuvaa, tulisi kehittämishankkeita rytmittää selkeästi, sillä jatkuva muutos on kuluttavaa. (Kokko & al. 2000, 14, 21, 38.)

Pirkanmaan Osuuskaupassa työntekijän on mahdollista kouluttautua työnantajansa kautta. Osuuskauppa järjestää erilaisia koulutuksia yhteistyössä paikallisten oppilaitosten sekä S-ryhmän koulutus- ja valmennusverkosto Jollas Instituutin kanssa. Kouluttautumismahdollisuuksia on tarjolla niin työntekijöille kuin esimiehillekin.

Työntekijätasolla oppisopimuskoulutukset ovat tyypillisiä koulutusten järjestämismuotoja. Oppisopimuskoulutus mahdollistaa ammatillisen perustutkinnon, ammattitutkinnon ja erikoisammattitutkinnon suorittamisen pääosin omalla työpaikalla tutkinnon edellyttämissä työtehtävissä sekä oppilaitoksen järjestämässä teoriaopetuksessa. Määräaikainen oppisopimus sitoo kaikkia sopimuksen osapuolia: työnantajaa, työntekijää ja oppilaitosta. Työskenteelyn ajalta maksetaan oppisopimuskoulutettavalle palkkaa, ja työnantaja saa opiskelijan kouluttamisesta työpaikalla koulutuskorvausta. (Heinikoski & al. 2014, 18–19.)

On tärkeää huomioida, että koulutuksista aiheutuu rahallisia kustannuksia koulutettavien toimipaikoille esimerkiksi opiskelumateriaaleista ja mahdollisista matkakuluista. Koulutusryhmiin pääseminen ei ole halukaille automaattista, vaan niihin tulee erikseen hakea. Käytännön työsuorituksiin pohjautuviin oppisopimuskoulutuksiin liittyy aina olennaisesti koulutettavan työkierto omassa toimipaikassa. Koulutus vaatii onnistuakseen myös koulutettavan esimiehen ja työpaikkaohjaajan panosta.

Seuraavaksi esitellään viime vuosina Pirkanmaan Osuuskaupassa toteutuneita koulutusmahdollisuuksia. Näitä koulutuksia suorittavia ja/tai suorittaneita työntekijöitä on valittu mukaan tähän tutkimukseen. Pirkanmaan Osuuskaupan esimiehille suunnatut koulutusmahdollisuudet on pääosin rajattu tämän työntekijätasoon keskittyvän tutkimuksen empiirisen osion ulkopuolelle.

4.2.1 Merkonomitutkinto

Tampereen seudun ammattiopisto Tredussa on järjestetty liiketalouden perustutkintoon (merkonomi) tähtääviä oppisopimuskoulutusryhmiä, jotka koostuvat Pirkanmaan Osuuskaupassa työskentelevistä henkilöistä. Koulutuksen rungon muodostavat seuraavat osa-alueet: asiakaspalvelu, kaupan palvelu ja myynti, visuaalinen myyntityö, markkinointiviestinnän toimenpiteiden suunnittelu ja toteutus, tuoteneuvonta sekä toiminnan kannattavuuden suunnittelu. Tutkinnon laajuus on 120 opintoviikkoa ja tavoite valmistumiselle 2,5 vuoden sisällä koulutuksen alkamisesta. Opetusohjelma perustuu teoriapainotteisten lähi-, verkko- ja etäopetuksen lisäksi hyvin pitkälti käytännön työskentelyyn työnantajan palveluksessa. Tutkintoa suorittavalle työntekijälle on määritetty työpaikalta työpaikkakouluttaja opiskelun tueksi sekä sopimaan oppimiseen liittyvistä käytännön järjestelyistä työpaikalla. Merkonomiopiskelijat osoittavat ammattitaitonsa käytännön työtehtävissä tutkintotilaisuuksissa, näytöissä. (Tredu 2013.)

Ammatillinen perustutkinto vastaa sisällöltään ja rakenteeltaan nuorten toisen asteen oppilaitoksissa suorittamia perustutkintoja. Ainoastaan tapa suorittaa tutkinto oppisopimusteisena näyttötutkintona poikkeaa toisen asteen oppilaitosten järjestämästä perustutkinnosta. (Heinikoski & al. 2014, 15–16.) Merkonomitutkinto valmentaa opiskelijaa hyvin pitkälti yleisissä työelämään liittyvissä ammatillisissa taidoissa työnantajalle merkittävän strategisen osaamisen sijaan. On mahdollista, että yleisesti hyödyttävien taitojen opettelu mielletään pikemminkin työntekijää yleisillä työmarkkinoilla hyödyttäväksi osaamisen kehittämiseksi sen sijaan, että se vahvistaisi samalla sitoutumista ja ymmärrystä nykyistä työnantajaa kohtaan (Cheng & Waldenberger 2013, 31–32).

4.2.2 Myynnin ammattitutkinto

Jollas Instituutti järjestää Pirkanmaan Osuuskaupalle myynnin ammattitutkintoon (MYAT) tähtääviä oppisopimuskoulutuksia. Koulutus on tarkoitettu sellaisille henkilöille, jotka jo työskentelevät käytännön myyntityössä, mutta haluavat syventää omaa osaamistaan, jotta voisivat suoriutua esimerkiksi aiempaa vastuullisemmista myyjän tehtävistä. Koulutuksessa huomioidaan S-ryhmän näkökulma sekä Pirkanmaan Osuuskaupan strategian mukainen osaamisen kehittäminen asiakaskohtaamisia ja ruokaan liittyvää osaamista painottaen. Tavoitteena on, että koulutus antaa tutkinnon suorittaneille aiempaa laaja-alaisempia taitoja

sekä valmiuksia itsenäiseen ja tulokselliseen työhön. Koulutus mahdollistaa parhaimmillaan koulutettavan koko työryhmän kehittymisen, kun koulutettava tuo oppimiaan asioita osaksi oman toimipaikkansa arkea. Koulutus rakentuu lähiopetusjaksoista sekä niiden välissä suoritettavista oppimistehtävistä. Tutkintoon sisältyy 13 lähiopetuspäivää sekä kaksi verkko-opetuspäivää 12 kuukauden aikana. (Jollas Instituutti 2015a.)

Myynnin ammattitutkinto on näyttötutkinto, jolla todistetaan alan ammattilaiselta vaadittava ammattitaito ja asiantuntemus. Edellytyksenä on usein muutaman vuoden työkokemus alalta, jolle ammattitutkinnolla kouluttaudutaan. (Heinikoski & al. 2014, 16.)

4.2.3 Ruokamestarin erikoisammattitutkinto

Ruokamestarin erikoisammattitutkintoon valmistavaa koulutusta järjestävät useat ammatilliset oppilaitokset. Myös S-ryhmän Jollas Instituutti järjestää ruokamestarin erikoisammattitutkintoon (RUME) johtavaa koulutusta, joka on tarkoitettu sellaisille henkilöille, jotka haluavat tulevaisuudessa työskennellä Pirkanmaan Osuuskaupan päivittäistavarakaupan toimipisteiden Oma Keittiöissä palvelulinjaston myyjinä ja vastuutehtävissä. Kyseessä on tutkintoon johtava oppisopimuskoulutus, joka koostuu 13 lähiopetuspäivästä, oppimistehtävistä sekä käytännön työskentelystä Pirkanmaan Osuuskaupan Oma Keittiöissä. (Jollas Instituutti 2015b.)

Erityisammattitutkinto poikkeaa ammattitutkinnosta siten, että se tähtää vaativampien työtehtävien hallitsemiseen sekä alan asiantuntijuutta korostavaan suunnittelu- ja kehitystyöhön. Myös erikoisammattitutkinnon odotuksena on joidenkin vuosien työkokemus alalta. (Heinikoski & al. 2014, 16.)

4.2.4 Palvelulähettiläiden koulutus

Jokaisessa Pirkanmaan Osuuskaupan toimipaikassa on nimetty palvelulähettiläs vastaamaan yrityksen strategian mukaisesta loistavasta asiakaskokemuksesta. Suuremmissa yksiköissä, kuten Prismoissa, palvelulähettiläitä voi olla myös useampia. Rooli on hyvin uusi, sillä ensimmäiset palvelulähettiläät ovat aloittaneet tehtävässään vuoden 2015 alussa. Palvelulähettilään roolissa toimii työntekijä, jota on pyydetty vastaamaan kyseisestä tehtävästä joko esimiehen aloitteesta tai hän on ilmoittautunut itse halukkaaksi tehtävään. Tehtävässä suoriu-

tumiselle ei ole aikaisempia koulutusedellytyksiä, mutta työssä onnistuminen edellyttää aitoa innostusta asiakaspalvelutyöhön, hyviä sosiaalisia taitoja sekä halua kehittää oman yksikön ja koko Pirkanmaan Osuuskaupan palvelua yhdessä oman esimiehen sekä muiden palvelulähettiläiden kanssa. Palvelulähettiläiden koulutukset on järjestetty yhteistyössä Pirkanmaan Osuuskaupan henkilöstöyksikön sekä muutossyhtiö Trainers' Housen kanssa. Palvelulähettiläille ei makseta työstä erillisiä vastuulisiä, mutta tehtävä tarjoaa uusia ulottuvuuksia suorittavan työn oheen. Palvelulähettilään rooli on luonteeltaan myös strateginen, sillä sen tarkoituksena on edesauttaa palvelukulttuurin muutosta toimipaikkatasolla. (Pirkanmaan Osuuskauppa 2016c.)

4.2.5 S-Päällikkö-valmennus

S-Päällikkö-valmennus on S-ryhmän valmennusohjelma, joka on tarkoitettu ammattikorkeakoulu- tai muun ammatillisen tutkinnon (esimerkiksi merkonomi) suorittaneille tai lähiaikoina valmistuville henkilöille, joilla koetaan olevan kasvupotentiaalia S-ryhmän esimiestehtäviin tulevaisuudessa. Koulutukseen valittujen henkilöiden kanssa solmitaan vakituinen työsopimus, ja koulutusaika on palkallista. Valmennusohjelman tavoitteena on tutustuttaa valmennettava syvällisesti omaan toimialaansa sekä ohjata häntä asiakaspalvelu- ja kehittämisuuntautuneeseen toimintaan. Valmennuksessa keskitytään liiketoiminnan tulosityksikön johtamiseen liittyvien taitojen kehittämiseen sekä tutustutaan S-ryhmään. Valmennus koostuu kahdeksasta jaksosta, joihin kuuluu yhteensä 30 lähiopetuspäivää. Koulutuksen kokonaiskesto on 13 kuukautta, ja siihen liittyy olennaisesti käytännön työkierto koulutettavan päätoimialan eri toimipisteissä sekä heti valmennuksen alussa käynnistettävän kehitysprojehtin loppuun vieminen. (Jollas Instituutti 2015c; S-kanava.fi 2016b.)

4.3 Tuki ja osaamisen kehittäminen

Koulutusten ja organisaatiositoutumisen välistä yhteyttä on tutkittu jonkin verran länsimaisessa kulttuurissa ja lähivuosina myös Aasiassa. Yhteys koulutusmahdollisuuksien sekä ennen kaikkea affektiivisen ja normatiivisen sitoutumisen välillä on tunnustettu. Newman et al. (2011) ovat selittäneet tätä yhteyttä sosiaalisen vaihdannan teorialla. Sitoutumisen kokemus syntyy, kun työntekijät kokevat, että heidän ja työnantajan väliseen psykologiseen so-

pimukseen sisältyy kiinnostusta ja välittämistä. (Bashir & Long 2015, 1228–1229.) Työntekijöiden taitojen kehittäminen yhä paremmin työnkuvan vaatimuksia vastaavaksi voidaan nähdä konkreettisena esimerkkinä käytännön toimenpiteistä kiinnostuksen ja välittämisen osoittamiseksi. Työnantajan ja työyhteisön tarjoama tuki ja palaute kouluttautumisen yhteydessä vähentävät parhaimmillaan työntekijöiden työpaikan vaihtoaikaita ja vaikuttavat myönteisesti työsuorituksen tasoon (Tian & al. 2016). Voidaan myös olettaa, että tehtävän työn merkitys korostuu, kun sen kehittämistä varten tehdään toimenpiteitä.

Työntekijän näkökulmasta koulutukset ovat siis konkreettisia osoituksia työnantajan halusta tukea työntekijän työtä ja kehittymistä. Kouluttautumisen mahdollistaminen ja siihen osallistuminen liittyvät osaltaan myös palautteen antoon ja vastaanottamiseen, mikä on tärkeää osaamisen kehittämiseen ja oppimiseen liittyville prosesseille. (Borgman & Packalén 2002, 43.) Koulutuksilla on mahdollista parantaa työntekijän työsuoritusta, antaa konkreettista palautetta sekä epämuodollista tukea lupaukselle työsuhteen jatkuvuudesta myös tulevaisuudessa (Lee & al. 2014).

Cheng ja Waldenberger (2013) ovat selvittäneet työnantajan järjestämien kouluttautumismahdollisuuksien vaikutusta työntekijöiden lähtöaikeisiin kiinalaisessa kulttuurissa etenkin työtyytyväisyyden sekä affektiivisen ja jatkuvuuteen perustuvan organisaatiositoutumisen näkökulmista. Tutkimuksessaan he päätyivät johtopäätökseen, jonka mukaan ennen kaikkea työntekijöiden koulutusta kohtaan asettamalla ennako-odotuksilla oli suuri vaikutus koulutuksen lopullisiin psykologisiin vaikutuksiin sekä onnistumiseen. Pelkkä kouluttautumisen mahdollisuus ei siis sinällään synnytä sitoutumisen kokemuksia. Pahimmillaan mahdollisuus saattaa myös sotia itseään vastaan, mikäli varsinaiseen koulutukseen ei panosteta ja koulutettava kokee, ettei annettu mahdollisuus vastaakaan hänen odotuksiaan.

Bashir ja Long (2015) tutkivat malesialaisen yliopiston henkilöstön sitoutumiskokemuksia ja löysivät yhteyden koulutusmahdollisuuksien sekä affektiivisen ja normatiivisen sitoutumisen välillä. Jatkuvuuteen perustuvan sitoutumisen kanssa ei sen sijaan löydetty yhteyttä. Sen lisäksi, että koulutusmahdollisuuksien pelkkä olemassaolo koettiin tärkeäksi, nousi tutkimustuloksissa keskeisimmäksi affektiivista ja normatiivista sitoutumista lisääväksi tekijäksi kollegoiden kouluttautumista kohtaan osoittama tuki. Myös esimieheltä saatu tuki koettiin merkitykselliseksi. Näillä sosiaalisilla suhteilla ja niihin liittyvillä tunnesiteillä oli suuri vaikutus organisaatiositoutumisen kokemuksen vahvistumiseen. Kokemus yhteenkuuluvuudesta edustaa affektiivista näkökulmaa ja lojaalius normatiivista organisaatiositoutumista. Työyhy-

teisön taholta osoitettu sosiaalinen tuki voidaan esittää myös yhtenä oppimista tukevana tekijänä (Tikkamäki 2006, 332).

Työntekijöiden kokemissa psykologisissa sopimuksissa työnantajaa edustaa usein lähin esimies. Esimiehen tehtävänä on myös usein tukea työntekijää työhön liittyvissä koulutuksissa etenkin, jos koulutusohjelmaan sisältyy harjoittelua, työkiertoa tai oppimistehtäviä käytännön suorittavassa työssä. Tämä saattaa olla yksi syy siihen, miksi psykologinen sopimus sekä kollegoilta tai esimieheltä saatu tuki nousevat keskeiseen asemaan puhuttaessa sitoutumisesta koko työnantajaorganisaatioon.

Viimeisimmät sitoutumisen ja osaamisen kehittämisen yhteyttä tukevat tutkimukset on tehty länsimaiden ulkopuolella maissa, joiden yleinen koulutustaso poikkeaa suomalaisesta. Suomalaisten perustaitoja (muun muassa luku- ja numerotaidot) voidaan pitää useisiin muihin maihin verrattuina erinomaisina ja lisäksi Suomi on työssäkäyvien kouluttautumismahdollisuuksilla mitattuna maailman kärkijoukkoa (Lyly-Yrjänäinen 2016, 39). On mahdollista, että työnantajan tarjoaman koulutuksen sisällön merkitys korostuu entistä enemmän kulttuureissa, joissa uutta opitaan ennen kaikkea työn kautta. Toisaalta tutkimuksen kontekstissa on tärkeää huomata, että myyjän tehtäviin on mahdollista päästä myös ilman kaupallista koulutusta. Voi siis olla, että tuen ja palautteen lisäksi työnantajan tarjoamat mahdollisuudet kouluttautua ja kehittää omaa osaamista ovat merkittäviä keinoja kasvattaa kaupan alan työntekijöiden ammattitaitoa sekä ymmärrystä oman työn merkityksestä. Kasvavan osaamisen ansiosta myyjän työstä voi tulla merkityksellisempää, sillä onnistumisen kokemuksilla voi olla työn mielekkyyttä lisäävä vaikutus. Toisaalta on mahdollista, että samanaikaisesti työntekijän halu päästä entistä haastavampiin työtehtäviin kasvaa. Tällöin työnantajan on mietittävä keinoja, kuinka työntekijän mielenkiintoa työtä kohtaan pidetään yllä etenkin silloin, jos työntekijälle ei ole mahdollista tarjota esimiestehtäviä lähitulevaisuudessa.

5 Toimintatutkimuksen piirteitä sisältävä tapaustutkimus

Tutkimus on luonteeltaan eri koulutustaustan omaavien työntekijöiden kokemuksia vertaileva tapaustutkimus, johon sisältyy jonkin verran myös kehittämistoimenpiteisiin tähtäävän osallistavan toimintatutkimuksen piirteitä. Tutkimustapa on induktiivinen, sillä tutkittavien tapausten avulla pyritään muodostamaan yleistäviä käsityksiä yksittäistapausten avulla (Laine & al. 2007, 29).

Sekä tapaus- että toimintatutkimus edustavat luonteeltaan laadullista tutkimusotetta. Laadullisen tutkimuksen tarkoituksena on saavuttaa syvälinen ymmärrys tutkimustyön kohteena olevasta asiasta tai ilmiöstä. Laadullisen tutkimuksen avulla halutaan ymmärtää ihmisen käyttäytymisen syitä sekä löytää sitä selittäviä tekijöitä. Halutaan löytää vastauksia sellaisiin kysymyksiin, kuten miksi ja miten. Laadullista tutkimusotetta on perinteisesti hyödynnetty muun muassa psykologian, sosiologian ja johtamistieteiden tutkimuksissa. (Glenn 2010, 95.)

Tapaustutkimus (case study research) on ollut suosittu tutkimusstrategia etenkin sosiaali- ja luonnontieteissä. Nykyisin se on suosittu menetelmä etenkin yhteiskuntatieteissä. (Eriksson & Koistinen 2005, 3.) Tapaustutkimuksen tavoitteena on tyypillisesti oppia tutkimuksen kohdetta tarkastelemalla ilmiöstä jotakin uutta. Tutkimustavan päämääränä on siis ymmärtää tapausta aiempaa paremmin. (Eriksson & Koistinen 2005, 13, 34; Laine & al. 2007, 10-12.) Tapaustutkimukseen suhtaudutaan pikemminkin lähestymistapana kuin varsinaisena tiedonkeruumetodina (Eriksson & Koistinen 2005, 4). Kyse on tutkimusstrategiasta, joka sisältää tyypillisesti useita eri tutkimusmenetelmiä keskittyessään tutkimaan yksittäistapausta tai pientä tapausten joukkoa (Laine & al. 2007, 9). Tapaustutkimuksessa olennaista on syvälinen ymmärrys tutkittavasta ilmiöstä, ja tämä edellyttääkin kattavaa tulkintaa tutkimuksen kohteesta ja sen taustoista. Toisaalta tapaustutkimus on luonteeltaan kapea-alaista, jolloin sen tulokset eivät aina ole luotettavasti yleistettävissä. (Eriksson & Koistinen 2005.)

Tässä tutkimuksessa yhdessä yrityksessä työskentelevistä kouluttautuneista työntekijöistä koostuvaa pientä tapausjoukkoa tutkimalla pyritään löytämään yhtäläisyyksiä ja eroja heidän näkemyksissään työnantajan tarjoamista kouluttautumismahdollisuuksista sekä sitoutumisen kokemuksista. Näiden näkemysten perusteella on tarkoitus muodostaa kuvaus nykytilanteesta sekä tuoda esiin ehdotuksia, joiden avulla organisaation henkilöstöhallintoon ja johtamiseen liittyviä toimenpiteitä voitaisiin kehittää tulevaisuudessa. Tätä tutkimusta varten on otettu monipuolisesti selvää Pirkanmaan Osuuskaupassa tarjottavien koulutusmahdolli-

suuksien sisällöstä. Tutkimusaineistoa on kerätty kahta työnantajan edustajaa haastattele-malla sekä työntekijöiden pienryhmähaastatteluilla. Työntekijöiden haastattelutilaisuuksissa on kerätty lisäaineistoa myös kysymyslomakkeella ja pohdintatehtävällä.

Tapaustutkimuksen vaiheita ovat tutkimuskysymysten muotoileminen, tutkimusasetelman jäsenteleminen, tapausten valinta ja määrittely, teoriapohjan määrittely, aineiston ja tutki-muskysymysten välisen vuoropuhelun logiikan selvittäminen sekä analyysi-, tulkinta- ja ra-portointitavan päättäminen. Tapaustutkimukselle on tyypillistä, että nämä vaiheet saattavat ilmetä myös eri järjestyksessä ja eri vaiheisiin voidaan palata myöhemmin uudelleen. (Eriks-son & Koistinen 2005, 19.)

Tiedonkeruu- ja analysointivaiheen jälkeen tämän tutkimuksen esiin nostamia kehittämis-kohteita esittelevä toinen osa pitää sisällään toimintatutkimuksen piirteitä. Käytännön lähes-tymistavat, muutokseen pyrkiminen sekä tutkittavien osallistaminen tutkimusprosessiin ovat monelle toimintatutkimukselle ominaisia piirteitä. Toimintatutkimusta on suosittu etenkin kasvatus- ja aluetieteissä sen käytännönläheisen kehittämisnäkökulman vuoksi. Li-säksi työelämän tutkimuksessa, johon myös organisaatioiden tutkimus kuuluu, on usein hyödynnetty toimintatutkimusta metodina. (Kuula 1999, 9-12, 29.)

Toimintatutkimuksen juuret ovat 1930–1940-lukujen sosiaalitieteellisissä tutkimuksissa, joiden tarkoituksena oli löytää ratkaisuja käytännön ongelmiin. Psykologian ja sosiaalipsyko-logian piireissä vaikuttanutta Kurt Lewiniä (1890–1947) voidaan pitää toimintatutkimuksen suuntauksen yhtenä merkittävimpänä taustahahmona. Hänet tunnetaan muun muassa teh-dastyöntekijöiden muutosvastarintaan liittyvistä Harwood-tutkimuksista, joiden tulokset korostivat työntekijöiden osallistamisen myönteisiä vaikutuksia esimerkiksi työtyytyväisyy-teen ja tuottavuuteen. (Kuula 1999, 9-12, 34–35.)

Arja Kuula (1999, 19) määrittää toimintatutkimukselle ominaisimmiksi piirteiksi ongelma-keskeisyyden, käytäntöön suuntautumisen sekä muutospyrkimykset. Hieman perinteisestä akateemisesta tutkimuksesta poiketen toimintatutkimuksissa korostuvat kokemuksellisuus sekä nykyhetki. Olennaista on myös kenttätyö sekä tutkijan ja tutkittavien välinen vuorovai-kutus. Toisinaan se, kuuluuko tutkija tutkittavan kohteen sisä- vai ulkopuolelle, saattaa he-rättää toimintatutkimuksen kohdalla kysymyksiä. Onnistunut toimintatutkimus edellyttää tutkijan luottamuksellista suhdetta tutkittaviin, mutta samalla myös mahdollisimman objek-tiivista tutkimusotetta. (Kuula 1999, 173, 208–209.)

Tässä tutkimuksessa tutkija kuuluu tutkittavan organisaation sisäpuolelle ja on osallistunut työntekijöiden rekrytointiin ja perehdyttämiseen liittyviin työtehtäviin sekä kehittämiseen. Toimintatutkimuksen näkökulma on olennainen osa tätä tutkimusta, sillä tutkimustuloksissa pyritään esittämään myös konkreettisia kehitystoimenpiteitä työntekijöiden esittämiä ajatuksia ja aihealueiden teoreettista viitekehystä hyödyntämällä. Kehittyminen – liittyi se sitten yksittäiseen työntekijään tai koko organisaatioon – tarkoittaa aina jonkinasteista muutosta. Tutkimusongelmaa lähestytään käytännönläheisesti toimeksiantajayrityksen konteksti huomioiden.

5.1 Fokusryhmähaastattelut

Haastattelemineen on tyypillinen tapaustutkimuksen aineistonkeruumetodi. Myös eri tavoin kerättyjen aineistojen yhdisteleminen (triangulaatio) on mahdollista. (Eriksson & Koistinen 2005, 27.) Suurin osa tämän tutkimuksen aineistoista on kerätty työntekijöiden fokusryhmähaastatteluiden avulla.

Fokusryhmähaastattelut poikkeavat perinteisistä yksittäisten henkilöiden syvähaastatteluista siten, että tutkimusaiheen kannalta merkittäviksi valikoituja henkilöitä haastatellaan yhtenä ryhmänä. Kyseessä on laadullisen tutkimuksen tiedonkeruumenetelmä, jota on käytetty paljon etenkin lääketieteellisissä ja muissa terveyteen liittyvissä tutkimuksissa. Menetelmän avulla on selvitetty myös ryhmän jäsenten välistä vuorovaikutusta sekä kielellistä ilmaisua. Alkunsa tutkimusmetodi on saanut 1920-luvun markkinointitutkimuksista. Tarkoitus on tutkia, mitä haastateltavat kokevat ja tuntevat, ja miksi he käyttäytyvät tietyllä tapaa. Fokusryhmähaastatteluiden avulla on mahdollista kerätä runsaasti tutkimusdataa lyhyessä ajassa, mutta ryhmädynamiikka ja haastateltavien välinen vuorovaikutus saattavat asettaa metodille myös omat haasteensa. Haastattelijan rooli rennon ja luottamuksellisen ilmapiirin luoja on erittäin tärkeä. Kyse on ryhmäkeskustelusta, jota haastattelija tarpeen mukaan ylläpitää ja ohjaa oikeaan suuntaan ennalta suunnitellun haastattelurungon avulla. (Rabiee 2004; Mäntyranta & Kaila 2008.)

Fokusryhmähaastatteluiden ryhmäkooksi suositellaan tilanteesta riippuen noin 6-8 henkilöä. Yhden haastattelun kesto vaihtelee tyypillisesti yhden ja kahden tunnin välillä. (Rabiee 2004.) Haastattelussa käsiteltäviin aiheisiin ei saa liittyä häpeää, sillä sitä on vaikea käsitellä ryhmäkeskustelussa. Haastateltavien taustan on oltava jollakin tapaa samankaltainen, jotta he pystyvät jakamaan näkemyksiä kaikille tutusta aiheesta. Haastatteluryhmää koottaessa on

kuitenkin tärkeää tuoda yhteen sellaisia henkilöitä, jotka voivat tuoda myös erilaisia näkemyksiä keskustelussa käsiteltäviin aiheisiin. (Mäntyranta & Kaila 2008.)

Tähän tutkimukseen fokusryhmähaastattelut soveltuvat siksi, että tarkoituksena on luoda kehitysehdotuksia jo olemassa oleviin menetelmiin sen lisäksi, että pyritään saamaan kokonaiskäsitys osaamisen kehittämiseen liittyvien menetelmien heikkouksista ja vahvuuksista työntekijöiden sitoutumiseen ja työmotivaatioon liittyen. Oletuksena on, että tähän tutkimukseen haastateltavilla henkilöillä on jotakin sanottavaa tutkimuksen kohteena olevasta aiheesta, sillä he ovat osoittaneet kehittymishalukkuutensa hakeutumalla erilaisiin koulutuksiin työnantajansa kautta. Lisäksi pelkkä koulutettavaksi valikoituminen sekä koulutuksen loppuunsaattaminen ovat todennäköisesti aikaansaaneet myönteisiä onnistumisen kokemuksia, jolloin asiaa on helpompi käsitellä haastatteluryhmissä positiivisista lähtökohdista. Fokusryhmähaastatteluiden on myös todettu soveltuvan erityisen hyvin tutkittavaan ilmiöön liittyvään kehitystyöhön (Mäntyranta & Kaila 2008).

5.2 Tutkimuksen toteutus

Tutkimuksen toteutuksessa on hyödynnetty triangulaatiota tutkimustyön eri vaiheissa. *Teoriatriangulaatiota* hyödyntämällä aihepiiristä on kerätty erilaisia käsitteellisiä näkökulmia, jotka täydentävät toisiaan (Laine & al. 2007, 25). Sitoutumista on tarkasteltu esimerkiksi sekä organisaatiositoutumisen että psykologisen sopimuksen näkökulmista. Lisäksi aineistoa on kerätty useammista eri lähteistä sekä organisaation eri osapuolia haastatteleamalla että lomakkeilla. Aineiston keruussa on siis hyödynnetty *aineistotriangulaation* keinoja (Laine & al. 2007, 24).

Tutkimusprojektin etenemistä noin vuoden kestäväen ajanjakson aikana on havainnollistettu tarkemmin kuviossa viisi.

| 12/2015 | 1/2016 | 2/2016 | 3/2016 | 4/2016 | 5/2016 | 6/2016 | 7/2016 | 8/2016 | 9/2016 | 10/2016 |
|---------------------------|---|--------|--------------------------|--------------------------------|--------------------------------------|-------------------------|----------------------------------|--------|-------------------|------------------------------|
| Tutkimusongelma tarkentuu | | | | | | | | | | |
| | Teoreettisen viitekehyksen rakentaminen | | | | | | | | | |
| | | | Informantti-haastattelut | | | | | | | |
| | | | | Haastattelurungon rakentaminen | | | | | | |
| | | | | | Tutkimus-haastattelujen kontaktointi | | | | | |
| | | | | | | Fokusryhmä-haastattelut | | | | |
| | | | | | | | Haastatteluaineiston analysointi | | | |
| | | | | | | | | | Tulosten esittely | |
| | | | | | | | | | | Työn viimeistely ja palautus |

Kuvio 5. Tutkimustyön eteneminen

Keväällä 2016 on teoreettisen viitekehyksen rakentamisen ohella suoritettu kaksi henkilöstöhallinnon avainhenkilön asiantuntijahaastattelua, mitkä ovat olleet kumpikin kestoiltaan noin 1,5 tuntia. Haastatteluissa on saatu tietoja organisaation strategisista linjauksista sekä osaamisen kehittämisestä Pirkanmaan Osuuskaupassa esimerkiksi perehdytyspolkua ja tarjolla olevia kouluttautumismahdollisuuksia esittelemällä. Asiantuntijahaastatteluita ei ole nauhoitettu, mutta niistä tehdyt kirjalliset muistiinpanot ovat tutkijan hallussa. Lisäksi haastatelluilta informanteilta on saatu aiheeseen liittyvää aineistoa tutkimusprosessin tueksi (muun muassa yrityksen toimintastrategiaan ja koulutuksiin liittyvät esitysmateriaalit).

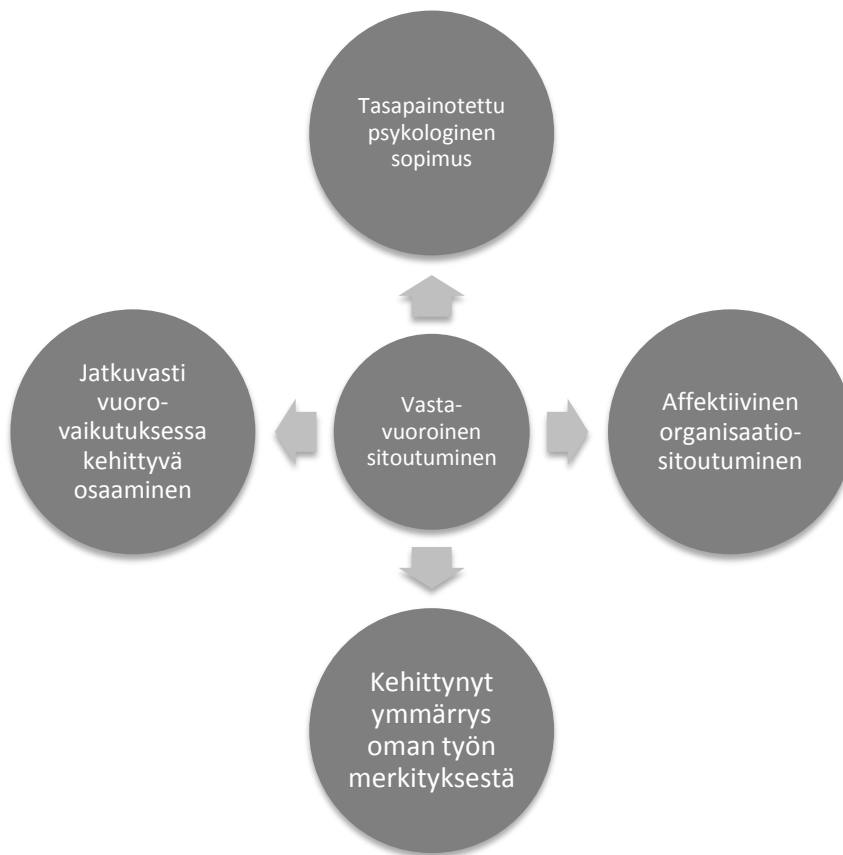
Kesäkuussa 2016 järjestettiin neljä fokusryhmähaastattelua, joihin otti osaa yhteensä 14 Pirkanmaan Osuuskaupan kaupan alan työntekijää, jotka olivat osallistuneet tai osallistuivat parhaillaan edellä luvussa neljä esitettyihin henkilöstökoulutuksiin (merkonomi, myynnin ammattitutkinto, ruokamestarin ammattitutkinto, S-Päällikkö-valmennus) tai toimivat palvelulähtetällään tehtävässä, johon olivat saaneet koulutuksen. Haastattelutilaisuuksiin oli varattu kaksi päivää, jolloin järjestettiin kaksi haastatteluryhmää. Haastateltavat valittiin melko satunnaisesti viimeisimpien koulutusryhmien osallistujalistojen perusteella siten, että tarkoituksena oli saada jokaiseen haastatteluryhmään osallistujia monipuolisesti eri koulutustaustoista. Haastatteluun kuluva aika oli haastateltaville palkallista ja matkakulut korvattiin julkisten kulkuvälineiden hintojen mukaan. Tämän toivottiin rohkaisevan työntekijöitä osallistumaan videoitaviin haastattelutilaisuuksiin.

Ryhmähaastattelutilaisuuksille varattiin aikaa kaksi tuntia ja haastattelutilaisuuksien alkuun pidettiin lyhyt, noin kymmenen minuutin esittely tutkimuksesta ja sen tavoitteista sekä kouluttautumismahdollisuuksista Pirkanmaan Osuuskaupassa. Näin pyrittiin lisäämään haastateltujen ymmärrystä myös muiden haastateltavien koulutustaustoista, jolloin ryhmäkeskustelussa voitiin keskittyä paremmin sitoutumisen ja osaamisen kehittämisen näkökulmiin. Lisäksi haastateltaville korostettiin tilaisuuden luottamuksellisuutta sekä lopullisen aineiston analyysin julkaisua sellaisessa muodossa, ettei haastateltavaa voitaisi tunnistaa vastauksista. Tämän jälkeen haastateltaville jaettiin täydennettäväksi lyhyt esitietolomake (liite 4), joka sisälsi myös henkilökohtaisempia kysymyksiä työntekijän sitoutumisesta. Haastatteluosueiden jälkeen haastateltavat saivat täydennettäväksi myös tyhjän aikajanan (liite 5), johon he saivat vapaamuotoisesti merkitä uransa käännekohtia sekä tulevaisuuden ammatillisia tavoitteita. Sekä esitietolomake että aikajana palautettiin tutkijalle nimettöminä.

Ryhmähaastatteluista kerätty aineisto litteroitiin ja analysoitiin kesän 2016 aikana. Alustava raportti lähetettiin toimeksiantajalle kommentoitavaksi syyskuussa 2016 ja viimeistelty versio hyväksyttäväksi lokakuussa 2016. Tutkimuksen toteutuksessa pysyttiin siis suunnitellussa aikataulussa. Lopulliseen tarkistukseen ja julkaistavaksi pro gradu -työ palautettiin marras-joulukuun vaihteessa 2016 sen saatua julkaisuluvan myös toimeksiantajan taholta.

6 Tutkimustulokset

Tutkimusta varten haastateltiin yhteensä 14 Pirkanmaan Osuuskaupassa työskentelevää henkilöä, jotka olivat suorittaneet tai suorittivat parhaillaan merkonomitutkintoa, myynnin ammattitutkintoa, ruokamestarin erikoisammattitutkintoa, S-Päällikkö-valmennusta tai palvelulähettilään tehtävää. Osalla haastateltavista oli kokemusta useammasta kuin yhdestä koulutuksesta ja kaikki työskentelivät Pirkanmaan Osuuskaupan kaupan alan yksiköissä.



Kuvio 6. Vastavuoroinen sitoutuminen yhteys muihin tutkimuksen teemoihin

Haastatteluvastauksista oli löydettävissä tutkielman teoriaosuudessa esiteltyjä osa-alueita, jotka rakentuivat vuorovaikutuksessa toisiinsa nähden (kuvio 6). Tutkimuksen merkittävin löydös oli, että kouluttautuminen koettiin lisäävän ymmärrystä oman työn merkityksestä, mikä puolestaan vaikutti myönteisesti haastateltujen kokemaan ammattitilpeyteen ja tarjosi konkreettisen osoituksen omasta osaamisesta, mikä saattoi hyödyttää heitä tulevaisuudessa esimerkiksi vastuurooleihin hakeutuessa. Lisäksi kouluttautuminen loi uskoa työsuhteen

jatkuvuuteen tasapainotetun psykologisen sopimuksen tavoin. Koulutukset auttoivat ymmärtämään myös organisaatiotason tavoitteita, mikä antoi lisämerkitystä ja -arvoa arkisillekin työtehtäville. Parhaimmillaan koulutukset toimivat ikään kuin työntekijän ja työnantajan psykologiseen sopimukseen liittyvänä keskusteluareenana. Tutkimusteemoissa korostui ennen kaikkea osaamisen kehittämisen sosiaalinen luonne, sillä siihen vaikuttivat usein esimies ja muu työyhteisö.

Haastatteluaineiston tulokset tukivat näkemystä siitä, että kouluttautuminen työnantajan tukemana vahvisti työntekijän kokemaa affektiivista organisaatiositoutumista sekä tasapainotti kokemusta psykologisesta sopimuksesta. Lisäksi toimeksiantajaorganisaatiossa meneillään oleva organisaatiokulttuurin muutos puhutti työntekijöitä paljon. Muutoksesta oli haastateltujen mukaan viestitty tehokkaasti viimeisimmissä koulutuksissa. Asiakaslähtöisyys ja myyjän valtuuttaminen itsenäiseen päätöksentekoon tuntui tukevan myös haastateltujen arvomaailmaa ja lisäävän heidän motivaatiotaan ja arvostustaan kaupan alan työtä kohtaan. Toisaalta organisaation ja toimialan yleisen muutoksen kautta löydettiin myös sellaisia osaamisia, kuten ihmissuhdetaidot, tekniikka ja turvallisuus, joihin tulisi kiinnittää nykyistä enemmän huomiota myös työntekijöitä koulutettaessa.

6.1 Haastatteluryhmät ja niiden muodostaminen

Tutkimukseen haluttiin haastatella sellaisia Pirkanmaan Osuuskaupan työntekijöitä, joilla olisi kokemusta osallistumisesta erilaisiin työnantajan kautta järjestettyihin koulutuksiin. Työntekijöiden, joiden kouluttautumisen työnantaja oli mahdollistanut, voitiin ajatella myös olevan sellaisia työntekijöitä, joiden osaamista työnantaja haluaisi kehittää edelleen ja samalla sitouttaa työntekijän osaamisen organisaatioon mahdollisimman pitkäksi aikaa sekä mahdollisesti investoida siihen lisää myös jatkossa. Tutkimusasetelman perusteella juuri tällaisten henkilöiden näkemyksistä ja kokemuksista kaivattaisiin enemmän tietoa. Tutkimusasetelman lähtökohta haluttiin pitää nimenomaan myönteisenä, jotta saataisiin selville, miksi haastatellut työntekijät haluavat säilyttää asemansa Pirkanmaan Osuuskaupan työntekijöinä. Ryhmäkeskusteluiden voitiin olettaa myös sujuvan paremmin, mikäli tilanteissa jaettaisiin ennen kaikkea myönteisiä kokemuksia.

Tutkimushaastatteluja varten käytiin läpi henkilöstöyksikön lähivuosien merkonomi- ja ruokamestarikoulutusten sekä myynnin ammattitutkinnon osallistujalistoja. Lisäksi yhteydessä oltiin S-Päälliköihin, jotka olivat haastatteluhetkellä suurin piirtein puolivälissä omaa

valmennustaan. Haastatteluihin kutsuttiin myös Pirkanmaan Osuuskaupan kaupan alan toimipaikkojen palvelulähettiläitä, jotka toimivat melko uudessa, mutta strategisesti tärkeässä roolissa toimipaikan asiakaskokemuksen kehittämiseen liittyen.

Tavoitteena oli muodostaa yhteensä neljä viiden hengen haastatteluryhmää. Haastateltaviin otettiin yhteyttä sähköpostitse, muistutustekstiviestillä sekä puhelimitse. Työvaihe osoittautui haastavaksi ja siihen saattoi osaltaan vaikuttaa se, että ryhmähaastattelut äänitettiin ja videoitiin aineiston jatkokäsittelyä varten. Kaiken kaikkiaan kontaktointiin 40 Pirkanmaan Osuuskaupan työntekijää, joista haastateltiin lopulta 14 henkilöä neljässä haastattelutilaisuudessa (kolme neljän hengen ryhmää ja yksi kahden hengen pari).

Vaikka haastateltavia oli melko haastavaa löytää siitäkin huolimatta, että haastatteluun kulu-
nut kaksituntinen luvattiin palkalliseksi työajaksi, voidaan olettaa, että haastatteluihin osallistuneet työntekijät olivat keskimääräistä sitoutuneempia omaan työnantajaansa. Lisäksi heillä saattoi olla keskimääräistä enemmän kehitty mis- ja kehittämishalua juuri kaupan alaa ajatellen, ja käsiteltävät aihepiirit saattoivat herättää heissä kiinnostusta ja ajatuksia jo ennestään. S-Päällikkö-valmennettavat sekä palvelulähettiläät olivat muihin koulutustaustoihin verrattuna kaikkein halukkaimpia ottamaan osaa tutkimushaastatteluihin. Jo tämä saattoi antaa viitteitä keskimääräistä voimakkaammasta organisaatiositoutumisen tasosta, mihin saattoi vaikuttaa työntekijöiden kokemus eräänlaisen ”talent poolin” jäsenyydestä. Lisäksi huomionarvoista oli, että jopa kuudella haastateltavalla oli taustaa työskentelystä kaupan palvelulinjastoilla tai Oma Keittiöissä.

Alkuperäisen tavoitteen perusteella ryhmät olisi haluttu muodostaa siten, että yhdessä ryhmässä olisi ollut viisi osallistujaa, yksi kunkin koulutusryhmän edustajista. Tässä ei täysin onnistuttu, sillä ryhmät jäivät suunniteltua pienemmiksi. Lisäksi kahdessa ryhmässä oli mukana kaksi nykyistä palvelulähettilästä yhden palvelulähettilään sijaan. Toisaalta haastattelutilanteissa kävi ilmi, että osalla haastateltavista oli taustallaan kokemuksia useammista koulutuksista valintakriteerinä käytetyn koulutuksen ohella. Tällaiset haastateltavat osasivat vertailla myös omia henkilökohtaisia kokemuksiaan eri koulutusohjelmista muiden ryhmäläisten kokemusten lisäksi. Tutkimukseen pyrittiin saamaan haastateltaviksi mahdollisimman tasapuolisesti molempia sukupuolia, mutta lopulta haastateltavaksi lupautui vain yksi mies. Toisaalta naisvaltaisuus vastasi osaltaan kaupan alan todellisuutta eikä sen siksi koettu heikentävän merkittävästi tulosten luotettavuutta. Ryhmien muodostamisessa onnistuttiin siinä, että yksittäisten ryhmien osallistujat työskentelivät haastatteluhetkellä eri yksiköissä, mikä edesauttoi aineiston monipuolisuutta.

Ryhmähaastateltavat olivat toimeksiantajaorganisaatiossa työskentelevälle tutkijalle pääosin entuudestaan tuntemattomia. Haastateltavista viisi oli tavattu muihin työtehtäviin liittyen aiemmin, joskin melko lyhyesti. Tästä oli kuitenkin apua haastattelutilaisuuksien luottamuksellisen ilmapiirin luomisessa, sillä tutkijalle tutut henkilöt käynnistivät usein keskustelun ja uskalsivat esittää myös rakentavaa kritiikkiä työnantajan nykyisiä toimintatapoja kohtaan. Tämä rohkaisi myös muita toisilleen usein entuudestaan tuntemattomia keskustelijoita jakamaan kokemuksiaan.

Ryhmähaastattelutilaisuuden nauhoitettu keskusteluosuus kesti keskimäärin 1,34 tuntia. Äänitettyä ja videoitua haastattelumateriaalia syntyi kokonaisuudessaan viisi tuntia 21 minuuttia ja 35 sekuntia. Tekstimuotoista litteroitua aineistoa on kokonaisuudessaan 98 sivua. Kaikki tutkimusmateriaali on ainoastaan tutkijan hallussa ja käytettävissä.

Keskusteluiden alussa oli toisinaan huomattavissa jännitystä, mutta tilanteen edetessä ja muiden haastateltavien tullessa tutummiksi keskustelu vei haastateltavat usein mennessään. Tutkijan näkökulmasta rennon ja luottamuksellisen haastatteluilmapiirin luominen onnistui yllättävän hyvin siitä huolimatta, että haastatellut olivat pääsääntöisesti toisilleen vieraita.

| Haastateltava | Sopimustunnit viikossa | Merkonomi | MYAT | RUME | Palvelulähettiläs | S-Päällikkö |
|---------------|------------------------|-----------|------|------|-------------------|-------------|
| 1 | 37,5 | x | | x | x | |
| 2 | 37,5 | x | | | | x |
| 3 | 37,5 | x | | | x | x |
| 4 | 37,5 | x | | | | x |
| 5 | 37,5 | | | x | | |
| 6 | 37,5 | | | | | x |
| 7 | 32 | | x | | | |
| 8 | 30 | x | x | | | |
| 9 | 30 | | x | | | |
| 10 | 30 | | | | x | |
| 11 | 25 | | x | | | |
| 12 | 25 | | | | x | |
| 13 | 25 | | | | x | |
| 14 | 15 | | | | x | |

Taulukko 1. Yhteenveto haastateltavista

Taulukko numero yksi kuvaa tutkimukseen osallistuneiden työntekijöiden taustoja. Nuorin haastateltavista oli syntynyt vuonna 1993 ja varttunein vuonna 1965. Haastateltujen keski-

ikä oli 32 vuotta ja he olivat aloittaneet työskentelyn Pirkanmaan Osuuskaupan palveluksessa vuosien 1994 ja 2015 välillä. Heidän työuransa Pirkanmaan Osuuskaupassa oli kestänyt haastatteluajankohtaan mennessä keskimäärin seitsemän vuotta. Suurin sopimustuntimäärä oli 37,5 h/viikko ja pienin 15 h/viikko. Keskimääräinen sopimustuntimäärä oli 31,2 h/viikko, mikä on Pirkanmaan Osuuskaupassa keskimääräistä myyjän sopimustuntimäärää korkeampi. Keskimääräistä korkeampaan sopimustuntimäärään vaikuttaa kuitenkin se, että haastateltavien joukossa oli neljä kokoaikaista S-Päällikkö-valmennettavaa. Lisäksi oppisopimuskoulutusten edellytyksenä on työsuhde, jonka tuntimäärä on kaupan alan työehtosopimuksen mukaan vähintään 25 tuntia viikossa. Haastateltaviksi valikoitui siis väistämättä sellaisia työntekijöitä, joiden sopimustunnit olivat verrattain korkeat.

Ensimmäisessä haastatteluryhmässä korostui pitkä kokemus, sillä mukana oli haastateltavia, joilla oli useiden vuosien kokemus erilaisista palvelualan työtehtävistä asiakkaiden parissa. Lisäksi kolme neljästä haastateltavasta oli ottanut osaa useampaan kuin yhteen henkilöstökoulutukseen. Kahden haastateltavan ura koostui lähes ainoastaan vain Pirkanmaan Osuuskaupassa kartutetusta työkokemuksesta. Mukana oli merkonomi, S-Päällikkö-valmennettava, myynnin ammattitutkinnon suorittanut sekä palvelulähettiläs. Toisessa haastatteluryhmässä oli mukana kaksi palvelulähettilästä, yksi ruokamestarikoulutettava sekä S-Päällikkö-valmennettava, jolla oli myös muuta koulutustaustaa Pirkanmaan Osuuskaupassa. Kolmas haastatteluryhmä oli kooltaan pienin, sillä mukana oli yksi S-Päällikkö-valmennettava sekä myynnin ammattitutkinnosta valmistunut haastateltava. Neljännen haastatteluryhmän osallistujien koulutuskokemukset olivat pääosin melko tuoreita ja tämä toi varmasti osaltaan uusista asioista innostuneisuutta ryhmäkeskusteluun. Lisäksi tähän ryhmään oli sattumalta valikoitunut kaksi aikaisempaa kollegaa, joista toinen oli toiminut ikään kuin lähiesimiehenä yhdelle haastateltavista. Ryhmä koostui kahdesta palvelulähettilästä, myynnin ammattitutkinnon suorittaneesta sekä S-Päällikkö-valmennettavasta, joka oli suorittanut Pirkanmaan Osuuskaupan kautta myös muita koulutuksia.

Haastatteluaineiston perusteella kaupan alalle päädytään hyvin erilaisista taustoista, mutta aiemmissa koulutus- ja työpaikoissa korostuivat usein asiakaspalvelu ja ihmislähtöisyys (esimerkiksi lastenhoitaja, ravintola-ala). Kaksi S-Päällikköä neljästä haastatellusta kertoi tietoisesti hakeutuneensa merkonomikoulutukseen saadakseen tulevaisuudessa mahdollisuuden hakea S-Päällikkö-valmennukseen. S-Päällikkö-valmennus oli osaltaan vauhdittanut ja motivoinut heitä suorittamaan merkonomitutkinnon tavallista nopeammalla aikataululla.

6.2 Tutkimustuloksia haastatteluteemoittain

Fokusryhmähaastattelut noudattivat teemahaastattelurunkoa (liite 3). Ryhmähaastattelun vaikeasti ennustettavasta luonteesta johtuen käsiteltävät asiat saattoivat tulla keskusteluiden aikana ilmi eri järjestyksessä kuin rungossa on esitetty. Lisäksi ryhmissä eri teemat saivat erilaisen painoarvon riippuen siitä, kuinka merkityksellisiksi haastateltavat ne itse kokivat ja kuinka paljon aiheista riitti sanottavaa. Ryhmähaastattelut etenivät tyypillisesti niin, että alussa jokainen esittäytyi kertoen samalla omasta koulutustaustastaan ja urastaan Pirkanmaan Osuuskaupassa. Tästä edettiin koulutuskokemuksiin sekä kokemuksiin työstä kaupan alalla ja ennen kaikkea Pirkanmaan Osuuskaupan palveluksessa.

Haastattelijan näkökulmasta ryhmähaastattelut etenivät varsin vaivattomasti. Toisinaan tutkimusteemoihin liittyviin kysymyksiin ajauduttiin keskustelun edetessä niin, ettei asiaan liittyvää kysymystä oltu vielä ehditty edes esittää. Useampi haastateltavista myös kertoi unohtaneensa videokameran olemassaolon, mikä kertoo osaltaan keskusteluiden intensiivisestä luonteesta. Kaiken kaikkiaan haastatelluilla työntekijöillä oli paljon mielipiteitä, näkemyksiä sekä kehittämishalua Pirkanmaan Osuuskaupan toimintaa ajatellen.

6.2.1 Koulutuksiin hakeutuminen

| | Oma aloite | Esimiehen aloite | Muun vastuushenkilön aloite |
|-------------------|------------|------------------|-----------------------------|
| Merkonomi | 4 | | |
| MYAT | 2 | 1 | |
| RUME | 1 | | |
| Palvelulähettiläs | 2 | 2 | 2 |
| S-Päällikkö | 2 | 2 | |
| Yhteensä | 11 | 5 | 2 |

Taulukko 2. Koulutuksiin hakeutuminen koulutuksittain

Ryhmähaastatteluissa käydyissä keskusteluissa korostui usein työntekijän oma aloitteellisuus koulutuksiin hakeutumisessa. Etenkin liiketalouden perustutkintoa, merkonomia, oli hakeuduttu opiskelemaan omasta aloitteesta. Aloittavista koulutusryhmistä oli saatu tietoa esimerkiksi viikkotiedotteesta, S-ryhmän sisäisestä intranetistä (Sintra) tai Pirkanmaan

Osuuskaupan rekrytointisivustoilta (S-kanava/Workyours.fi). Kaksi S-Päällikkö- valmennettavaa kertoi hakeutuneensa merkonomiopintoihin osittain siksi, että he tarvitsivat käytännön osaamisen todisteeksi ammatillisen perustutkinnon. Tutkinnosta oli apua hakeuduttuessa S-Päällikkö-valmennukseen, sillä valmennus edellytti kaupan alan ammatillista perustutkintoa. Kaksi neljästä haastatellusta S-Päällikkö-valmennettavasta kertoi hakeneensa valmennukseen omasta aloitteestaan ja kaksi muuta esimiehen kannustuksesta. Yhden haastatellun S-Päällikön esimies oli kuitenkin rohkaissut hakeutumaan S-Päällikkö-valmennusta edeltäneisiin koulutuksiin, mikä oli herättänyt myöhemmin kiinnostuksen kaupan alan esimestehtäviä kohtaan.

Kaikkiaan kolme haastateltavaa kertoi tuoneensa ilmi kouluttautumishalukkuutensa esimiehen kanssa käytävän vuosittaisen kehityskeskustelun yhteydessä. Yksi myynnin ammattitutkinnon suorittanut haastateltava kertoi esimiehen ehdottaneen vaihtoehtona juuri myynnin ammattitutkinnon koulutusryhmää heti keskustelun aikana, sillä haku koulutusryhmään oli silloin parhaillaan meneillään.

Palvelulähettilääksi hakeutuminen poikkesi suuresti muista koulutuksista, sillä kyseessä oli täysin uudenlainen rooli Pirkanmaan Osuuskaupassa. Kaksi palvelulähettilästä kertoi innostuneensa tehtävästä ja hakeutuneensa siihen omasta aloitteestaan. Molemmat olivat kaivanneet työhönsä uutta sisältöä ja kokivat laadukkaan asiakaspalvelun tärkeäksi arvoksi omassa työssään. Toiset kaksi palvelulähettilästä oli tehtävään kannustanut oma esimies. Syynä oli esimerkiksi se, että työntekijä oli työssään hyvä ja tällä nähtiin olevan edellytyksiä pärjätä tehtävässä, johon muita halukkaita ei ollut löytynyt. Yhden palvelulähettilään oli kannustanut tehtävään toimipaikan apulaispäällikkö ja toisen edellinen palvelulähettiläs, joka lopetti tehtävässä siirtyessään uusiin haasteisiin.

Itsensä kehittäminen ja samalla oman työuran eteenpäin vieminen olivat tyypillisiä koulutuksen tavoitteita riippumatta siitä, haluttiinko kaupan alalla pysyä vai ei. Haastateltujen työntekijöiden kohdalla oli hyvin tyypillistä, että kaupan alalle oli päädytty pidemmäksi aikaa ikään kuin vahingossa. Esimerkiksi kaksi S-Päällikkö-valmennettavaa kertoi kiinnostuneensa kaupan alan esimestehtävistä hiljalleen vasta erilaisten koulutusten kautta ja uran edetessä Pirkanmaan Osuuskaupan palveluksessa.

Suurin osa haastatelluista oli sitä mieltä, että olisi hakenut koulutukseen uudestaan, mikäli ei olisi tällä hakukerralla tullut valituksi. Toisaalta myös mahdollisuus oman työmotivaation latistumiseen kielteisen valintapäätöksen osuessa kohdalle tunnistettiin. Osalle haastatelluista oli ollut tarjolla myös muita vaihtoehtoja jatkokouluttautumisen sijaan esimerkiksi tuote-

ryhmävastaavan tehtävissä silloisessa kotiyksikössään. Haastateltavat kuitenkin korostivat oman asenteen ja aktiivisuuden merkitystä koulutuksiin hakeutumisessa. Valitsematta jääminen saattoi toimia myös kannustimena itsensä kehittämiseksi tullakseen tulevaisuudessa hyväksytyksi toivomaansa koulutusryhmään.

"Se on sitten tehtävä itensä kanssa siinä kohtaa töitä, et tsempattava itteensä, että haen ens kerralla." [Haastateltava 4, ryhmä 4]

Etenkin S-Päällikkö-valmennus koettiin sellaiseksi koulutukseksi, johon pääseminen ei ollut itsestäänselvyys. S-Päällikkö-valmennettavat olivat toimipaikoissa kierrellessään kohdanneet työntekijöitä, jotka olivat jääneet valitsematta valmennettaviksi. Kohtaamiset olivat kuitenkin sujuneet ongelmitta ja syyksi arveltiin monivaiheista hakuprosessia, johon sisältyivät muun muassa psykologiset soveltuvuustestit.

Koulutukseen tai palvelulähettilään tehtävään hakeutuminen nähtiin mahdollisuutena muutokseen. Sillä kaivattiin yleensä joko lisää sisältöä omaan työhön tai vahvistusta omaan ammatitaitoon. Suoritetun koulutuksen ajateltiin toimivan todisteena osaamisesta, jota oli saatettu kartuttaa pitkälti jo omassa työssä oppimisen kautta. S-ryhmän omia koulutuksia pidettiin tärkeänä väylänä esimiestehtäviin.

6.2.2 Koulutuskokemukset

Työnantajan kautta ja työn ohessa kouluttautuminen koettiin esimerkiksi korkeakouluopiskeluun verrattuna tulevaisuuden kannalta turvallisemmaksi ja varmemmaksi vaihtoehdoksi. Koulutuksen tavoitteet olivat selkeämmät ja käytäntö toi mahdollisuuden soveltaa opittua välittömästi omaan työhön.

"Kyl mä ainakin koen tän paljon niinku mielekkäämmäksi niin sanotusti. Tästä tavallaan tietää, että miksi valmistuu tai mitä tulee ja mitä kohti ollaan niinku oikeesti menossa. Ja näin. Ja sit tietää tavallaan, että työnantajakin on siinä tukena ja on kuitenkin niinku vakituinen työsuhde ja kaikki. Et on semmonen turva. Sitte taas, kun ollaan yliopistossa tai ammattikorkeakoulussa ni mikään ei niin sanotusti oo varmaa. Sä opiskelet, mutta... Siit ei voi olla tavallaan varma, että onko siitä hyötyä." [Haastateltava 1, ryhmä 3]

Koulutuksista etenkin myynnin ammattitutkintoa ja S-Päällikkö-valmennusta kuvattiin nopeaksi ja rankaksi puristukseksi, joka toisaalta tarjosi paljon uutta. Lisäksi Jollas Instituutin opetusta keuhuttiin laadukkaaksi. Koulutus tarjosi valtavasti uutta tieto-taitoa sekä tavoitteen saavuttamisesta syntynyttä ammattiylpeyden lisääntymistä. Ammattiylpeyden koettiin konkreetisoituvan parantuneena asenteena ja sitoutuneisuutena omaa työtä kohtaan myös sellaisten koulutuskokemusten kohdalla, jotka olivat tuoneet koulutettavalle vähemmän uutta tietoa.

"Mut ehkä enemmän just niiltä asiakkailta on tullu kommenttia itelle. Et ne on buomannu täs vuoden aikana semmosta enemmän, semmosta niinku positiivista asennetta ja sit mä oon kommentoinu niille, kun ne on kysyny, et mikä tääl on niinku muuttunu, ni oon sanonu, et se on sitä ammattiylpeyttä. Että se varmaan loistaa sieltä oikeesti niinku... Siihen on sitoutunu enemmän, ja tuntee olevansa arvostettu työntekijä." [Haastateltava 2, ryhmä 4]

Etenkin palvelukulttuurin muutos odotettua parempaan asiakaspalveluun liittyvine sydänte-koineen yhdistettiin haastateltavien puheissa työn arvostukseen niin työntekijöiden kuin työnantajankin näkökulmasta.

"-- semmonen omistautuminen ja palo siihen työhön." [Haastateltava 4, ryhmä 4]

Keskusteluissa tuli ilmi myös opiskelun haastavuus työn ja perhe-elämän ristipaineessa. Myös toimivan opiskelutekniikan löytäminen saattoi viedä aikaa, jos edellisestä opiskeluerasta oli kulunut useampia vuosia. Yleisesti ottaen opiskeluryhmän tarjoama vertaistuki auttoi esimiehen tai työpaikan lähiohjaajan tuen lisäksi selviytymään opintojen haasteista. Muun muassa S-Päälliköiden kesken pohdittiin omaa roolia työyhteisössä esimiehen ja myyjän roolien välimaastossa ja myynnin ammattitutkintolaiset purkivat turhautumistaan vaativiin oppimistehtäviin yhteisessä WhatsApp-ryhmäkeskustelussa. Palvelulähettiläät saivat omissa koulutusryhmissään vertaistukea toimipaikoissa kohtaamiinsa haasteisiin. Yksi haastatelluista palvelulähettiläistä ymmärsi, kuinka hyvin palvelulähettilään ja esimiehen yhteistyö toimi tämän omassa yksikössä jaettuaan palvelulähettiläsvaihdossa kokemuksia toisen yksikön palvelulähettilään kanssa. Vertaistuen lisäksi koulutusryhmien koettiin tuovan positiivista ryhmäpainetta sekä uusia tuttavuuksia muista Pirkanmaan Osuuskaupan toimipaikoista.

Toisinaan koulutettavan rooli tai tilanne saattoi olla epäselvä muulle työryhmälle, jolloin toimipaikassa työskentely ja oppiminen saatettiin kokea epämiellyttävänä. Tilanteen ratkai-

semiseksi toivottiin esimiehiltä parempaa tiedotusta ja työryhmän valmistelua ennen koulutettavan saapumista toimipaikkaan. Esimiesten toivottiin tukevan myös palvelulähettiläiden työtä entistä paremmin, joskin keskusteluissa tunnistettiin myös esimiesten asenteen parantuneen palvelukulttuurin muutoksen edetessä ja vakiintuessa yrityksen toimintatavaksi.

"Ei oo ollu niinku mikään työpaikka haussa ja sit mä vaan yhtäkkiä ilmestyn sinne täysillä tunneilla. Et onhan se heille ihan järkytys, et mitä bittoo toi vie niinku mejän tunnit." [Haastateltava 1, ryhmä 2]

"Tai jos mä teen, otan vaikka tunnin ja teen niitä palvelulähettiläistöitä ja keskityn siihen, ni se on niinku väärin. Mulla on koko aika syyllinen olo siellä toimipaikassa." [Haastateltava 4, ryhmä 2]

"Ehkä se on siinä mielessä vähän haastava asema olla, että kun useammat muut työntekijät ehkä ajattelee, et se on semmonen, S-Päällikkö-valmennettava on semmonen ihminen, joka osaa kaiken jo." [Haastateltava 3, ryhmä 2]

Suurin osa palvelulähettiläistä oli osallistunut ensimmäisiin ryhmäkoulutuspäiviin, kun taas yksi tehtävässään tuoreimmista palvelulähettiläistä oli saanut tiivistetyn pienryhmäperehdytyksen omassa toimipaikassaan. Pirkanmaan Osuuskaupan henkilöstöyksikön edustaja oli toiminut vetovastuussa sekä virallisissa koulutuspäivissä että pienryhmäperehdytyksessä. Pienryhmäperehdytys ennen suorittavaa työvuoroa oli auttanut uutta palvelulähettilästä konkretisoimaan esiin tulleita asioita välittömästi oman toimipaikkansa arkeen. Palvelulähettiläitä ohjaavan kouluttajan tuki koettiin palvelulähettiläiden puheissa ensiarvoisen tärkeäksi. Kouluttajan innostuneisuus ja sitoutuminen palvelukulttuurin muutosta kohtaan oli vakuuttanut palvelulähettiläät asian tärkeydestä. He toivoivat muutosvastarintaisten kollegoidensa kokevan saman, mitä he olivat kokeneet omissa koulutuksissaan, vaikka edes videoiden muodossa henkilökunnan omassa Facebook-ryhmässä.

Palvelulähettiläiskoulutuksia kuvattiin asennekoulutuksiksi, joilla on ollut osaltaan vaikutusta palvelulähettiläiden omaan ajatusmaailmaan niin työpaikalla kuin vapaa-ajalla. Kyse on yleisen ajattelutavan muuttamisesta myönteisempään suuntaan, mikä mainittiin uutena asiana myös suomalaisessa kulttuurissa. Palvelukulttuurin muutoksen koettiin mahdollistavan oman persoonan tuomisen mukaan palvelutilanteisiin aiempaa paremmin.

"Tää suomalainen mörököllisy pikkuhiljaa jää." [Haastateltava 1, ryhmä 4]

"Sii­­tä on saanu siihen omaan asenteeseen semmosia, että on ruvennu ihan miettiin joitain asioita, et teenpäs tämän tyhmästi, et vois ajatella myös näin." [Haastateltava 4, ryhmä 4]

Asiakaspalveluun liittyviin koulutuskokemuksiin kaivattiin kuitenkin lisää käytännön esimerkkejä. Yleisesti ottaen käytännössä työskentely koettiin opettavaisemmaksi kuin teoriaopetus. Mahdollisuus soveltaa koulutuksessa läpikäytyjä asioita esimerkiksi omalla työpaikalla koettiin kaikista opettavaisimmaksi. Lisäksi luokkamuotoinen opetus vaati osalta haastateltavista totuttelua, sillä moni oli tottunut kaupan alan liikkuvaiseen ja fyysiseen työhön. Varsinaisilla koulutuspäivillä haluttaisiin keskittyä etenkin vieraampiin asiakokonaisuuksiin, kuten merkonomiopetuksessa Excelin käyttöön ja budjetointiin. Lisäksi ruokamestarikoulutettava mainitsi ruuanlaiton harjoittelun koekeittiöympäristössä tuoneen hänelle lisää rohkeutta käytännön työskentelyyn Oma Keittiössä.

"Meil on ollu pari päivää siin jaksossa silleen et tehtiin ruokaa siel keittiössä. Ja siel oli niinku niitä ruuanvalmistusopintoja ni siitä sai sit paljon rohkeutta. Et uskaltaa oikeesti sit neuvoa niitä asiakkaita." [Haastateltava 1, ryhmä 2]

Yhdessä haastatteluryhmässä nousi esille merkonomikoulutuksen lähtökohtien epätasارvoisuus riippuen siitä, oliko koulutettavalla taustaa vastuutehtävistä vai ei. Esimerkiksi rivimyyjällä koettiin olevan heikommat mahdollisuudet valmistautua ja vaikuttaa näyttöjen suorittamiseen tuoteryhmävastaavataustaiseen opiskelijaan verrattuna. Epäselvyyttä oli myös siinä, mitkä osuudet työpaikalla oppimisesta olivat merkonomitutkinnon kohdalla palkallista ja mitkä palkatonta aikaa.

Mahdollisuus kouluttautua työn ohessa työnantajan tuella koetaan turvalliseksi ja hienoksi mahdollisuudeksi kehittää omaa osaamista. Suurin osa haastatelluista olisi aktiivisesti hakeutunut kouluttautumaan eri oppilaitoksiin, mikäli työnantaja ei olisi tätä mahdollisuutta tarjonnut. Toisaalta tämä vaihtoehto olisi edellyttänyt harkintaa, sillä taloudellisesta turvasta ja toimeentulosta koettiin hankalaksi luopua.

6.2.3 Esimiehen tuki

Työssä oppimiseen vaikutti myös se, kuinka kiireinen esimies tai työpaikkaohjaaja oli muiden töiden tai toisten ohjattavien opiskelijoiden kanssa. Työnantajapuolen (esimiehen) näkökulmasta ei myöskään aina ymmärretty opintojen raskautta ja tämä saattoi näkyä työvuoro-

rosuunnittelussa. Työvuoroja saatettiin suunnitella jopa ennakoon ilmoitettujen opintojen lähipäivien kanssa päällekkäin. Lisäksi toimipaikassa tehtävän työn tehokkuusvaatimukset saattoivat estää koulutukseen osallistuvan työntekijän mahdollisuudet perehtyä uusiin tehtäviin omassa yksikössään. Toisaalta yksi lähiesimies oli auttanut myynnin ammattitutkintoon liittyvissä opiskelutehtävissä yhtä haastatelluista vielä senkin jälkeen, kun esimies oli siirtynyt työskentelemään toiseen yksikköön ja vastuu opintojen ohjauksesta oli jo siirtynyt toiselle henkilölle. Esimiehen tai työpaikkaohjaajan tarjoaman tuen määrässä oli siis paljon eroja. Osa oli jäänyt yksin opintojensa kanssa, kun taas toisille oli ollut tarjolla mentorointiin verrattavaa tukea.

Esimiesten tietoisuus koulutusten sisällöistä oli haastateltavien kokemusten perusteella varsin kirjavaa. Yleisesti ottaen koulutusten sisällöt nähtiin hyvinä, mutta työnantajan arvostuksen osoittamisessa koulutettavia ja suoritettavaa koulutusta kohtaan kerrottiin olevan puutteita. Haastateltavat ymmärsivät, että aikuiskoulutuksessa oppiminen oli pitkälti myös omasta aktiivisuudesta kiinni. Haastatteluissa jaettiin silti kokemuksia siitä, kuinka omasta aktiivisuudesta ja aloitteellisuudesta huolimatta esimies ei ollut esimerkiksi löytänyt aikaa opintoihin liittyvälle tapaamiselle, tapaamista oli siirretty tai se oli kokonaan unohdettu. Yksi haastateltavista kertoi esimiehen itse ehdottaneen hänelle koulutukseen osallistumista. Tästä huolimatta koulutukseen liittyvien asioiden käsittelylle ei ollut löytynyt koulutuksen aikana riittävästi aikaa. Etenkin merkonomikoulutusta toivottiin voitavan henkilökohtaistaa nykyistä enemmän. Esimerkiksi aiempaa työkokemusta voitaisiin hyödyntää nykyistä paremmin muun muassa asiakaspalveluun liittyviä opintoja hyväksilukemalla.

6.2.4 Kouluttautumisen vaikutukset

Kouluttautumisen koettiin vahvistavan itseluottamusta sekä uskoa omaan osaamiseen niin päivittäisessä työssä kuin vastuutehtävissäkin riippumatta siitä, tarjosiko varsinainen opiskeltava asia uutta tietoa vai vanhan kertausta. Kouluttautuminen lisäsi ammattitilpeyttä, mikä näkyi parantuneena asenteena omaa työtä ja työnantajaa kohtaan. Myös arvostus muiden työntekijöiden tekemää työtä kohtaan oli saattanut kasvaa koulutuksessa opitun ansiosta. Kahdessa haastatteluryhmässä nostettiin esiin jopa nuorten Tutustu työelämään ja tienaa - kesäharjoittelijoiden työpanoksen merkitys ja sen arvostus toimipaikan päivittäisen arjen pyörittämisessä.

"Kyl mä koen, että sillä on merkitystä, mitä mä teen. Tai jätän tekemättä. -- En mä koe olevani joku muurahainen tuolla, jolla ei oo mitään merkitystä työryhmässä tai toimipaikassa." [Haastateltava 2, ryhmä 4]

Haastateltavat kokivat, että osaaminen osoitettiin hyvin tehdyn työn kautta riippumatta siitä, kuinka paljon aiempaa kokemusta tai koulutusta kaupan alalta oli taustalla. Kouluttautumisen vaikutuksista puhuttaessa korostui ennen kaikkea oman ymmärryksen laajeneminen tehdyn tai tekemättä jätetyn työn vaikutuksista koko toimipaikan tai yrityksen toiminnalle.

"Se, et mä laitan niinku hevissä tavaraa hyllyyn ni ei oo enää se, et mä laitan hevissä tavaraa hyllyyn, vaan mä oikeesti mietin et mitä kaikkee pyörii koko ajan taustalla. Se et nää jutut kuuluu ihan perusrivimyyjän työn tekemiseen on muuttunu ihan täysin." [Haastateltava 1, ryhmä 1]

Puheenvuoroissa korostui myös ymmärrys oman työn arvokkuudesta, kun ymmärrettiin paremmin koko yritystason toimintaa koulutuksessa opittujen asioiden kautta.

"Me käytiin hirveesti sitä läpi kyllä yhellä lähijaksolla, niinku myyjän, myyjän niinku tarkotusta. Et myyjän työnkuva. Ja se niinku vahvisti sitä, että mä pidän mun tekemää työtä todella tärkeänä. Et mä en mitenkään aliarvioi sitä." [Haastateltava 2, ryhmä 3]

Kouluttautumismahdollisuudet saattoivat sitouttaa työnantajaan myös ajallisesti, sillä valmistuminen edellytti työsuhteen jatkumista koulutuksen yli sekä mahdollisesti myös muutoksia työntekijän työsuhteeseen sopimustuntien noston osalta. Osaamisen kehittäminen työnantajan tarjoamien koulutusten kautta tarjosi mahdollisuuksia uusien henkilökohtaisten tavoitteiden saavuttamiseen, mikä piti mielenkiintoa työtä kohtaan yllä ja tarjosi lisäkannustimen työsuhteen jatkamiselle.

"Jossei tämmösiä niinku koulutusmahdollisuuksia Pirkanmaan Osuuskaupalla olisi ollut niin tuskien olisin niinku enää välttämättä töissä." [Haastateltava 3, ryhmä 2]

Loppuun asti viedyn koulutuksen koettiin olevan myös konkreettinen osoitus omasta pätevydestä, ammattitaidosta, vaikka osa opetelluista asioista saattoi olla työn kautta jo entuudestaan tuttuja. Yhdessä haastatteluryhmistä koulutukseen osallistumista verrattiin myös mahdollisuuteen todistaa oma pätevyytensä kollegoiden keskuudessa etenkin toimipaikan vaihtamisen yhteydessä.

"Mut sit sen koulutuksen avulla mää sitten taas pääsin niinku jaloilleni siinä isommassa yksikössä." [Haastateltava 2, ryhmä 1]

Lisäksi palvelulähettiläiden koulutuksista koettiin saatavan uutta innostusta ja energiaa sekä voimia kohdata haastavia tilanteita omassa toimipaikassa. Palvelulähettiläiden kuuleminen, kokemusten jakaminen, työvälineiden antaminen ja osaamisen kehittäminen koettiin työnantajan osoituksena työpanoksen tärkeydestä ja arvostuksesta, sillä arvostus saattoi jäädä puuttumaan toimipaikkatasolla joko esimiehen tai kollegoiden taholta.

"Ei oo niin helppoo olla palvelulähettiläs. Kaikki ei sitä arvosta, mutta sillon, ku me mennään sinne koulutuksiin ni se tuntuu, että me ollaan tärkeitä." [Haastateltava 4, ryhmä 2]

Palvelukulttuurin muutos ja sydänteot olivat olleet esillä sekä myynnin ammattitutkinnossa että S-Päällikkö-valmennuksessa, mistä johtuen näitä koulutuksia käyneet kokivat itsensä palvelulähettiläiden kaltaisiksi viestinviejiksi ja kannustajiksi omissa toimipaikoissaan. Usko asiaan oli haastateltavien keskuudessa vahva. Muun muassa sydäntekoihin liittyen korostui omalla esimerkillä johtaminen ja vaikuttaminen omassa työyhteisössä. Haastatteluissa kävi lisäksi ilmi, että koko osuuskauppatason strategian muutos kohti entistä parempaa palvelukulttuuria oli huomattavissa erityisen hyvin juuri koulutusten sisällöissä. Tämä oli kahden eri ryhmässä olleen haastateltavan mukaan nähtävissä esimerkiksi siinä, minkälaisia henkilöitä oli valittu viimeisimpään S-Päällikkö-valmennukseen tai keskitetyn rekrytoinnin kautta muun muassa kesätyöntekijöiksi eri toimipaikkoihin.

Suurin osa haastateltavista koki oppimisen halun lähtevän aina itsestä. Keskusteluissa korostui myös kyky soveltaa monia kokemuksia elämän eri osa-alueilta (työ, vapaa-ajan harrastukset, aiemmat opinnot) elämän eri tilanteisiin. Uuden oppiminen oli huomattu ja herättänyt kiinnostusta myös muussa työryhmässä toimipaikkatasolla. Moni haastatelluista oli mielellään jakanut oppimaansa eteenpäin omassa työyhteisössään ja pyrkinyt vaikuttamaan kollegoihinsa omalla esimerkillään. Koulutuksen myötä osa haastatelluista oli kokenut oman roolinsa aiempaa vastuullisemmaksi omassa työryhmässään. Tähän ei siis välttämättä tarvittu muodollisesti pätevää titteliä (esimerkiksi tuoteryhmävastaava, kassavastaava), vaan kyse oli epävirallisesta vastuuroolista ja kollegoiden osoittamasta luottamuksesta koulutuksessa kartutettavaan osaamiseen.

"Työkaverit on ehkä ottanu musta yhden sellasen lisää, keltä voi tulla kysymään, jos on joku ongelma tai jotain." [Haastateltava 2, ryhmä 3]

"Mä oon jakanu sitä uutta tieto-taitoa sitten innolla aina sitten seuraavina päivinä sinne työryhmälle ja kertonu, välittäny sitä hiljasta tietoo ja semmosta, uusia tuulia niin sanotusti sitten työryhmälle. On ollu kiinnostusta sitä kohtaan ja sitten on, on ihan mukavaa, että mä oon pystyny jossain auttaan. Et ollaan voitu soittaa, vaikke mä en oo töissä, mut et on jotain, mitenkä mä voin auttaa sit puhelimen välityksellä. On niinku tullu selkeesti työryhmältä luottamusta, että mulle voi soittaa ja kysyä jotain. Ettei aina tarvi viikonloppusin soittaa sille esimiehelle ja sillai." [Haastateltava 2, ryhmä 4]

Koulutuksen ohessa työpaikalla uudet opetellut asiat saattoivat muodostua osaksi työnkuvaa myös jatkossa, varsinaisen koulutuksen jo päätyttyä. Näin saatiin lisää monipuolisuutta, mielenkiintoa ja haastetta omaan työnkuvaan. Koulutukseen tai tehtävään valikoituminen oli esimiehen luottamuksenosoitus työntekijää kohtaan. Lisäksi työyhteisön osoittama luottamus vaikutti merkittävästi työntekijän kokemukseen omasta ammatti-identiteetistään.

"Mut on otettu tähän valmennukseen ja tavallaan niinku luotetaan siihen, niin kyllä siten haluis olla sen luottamuksen arvon." [Haastateltava 1, ryhmä 3]

"Kun se oli meidän päällikönkin toive, et mä tuon niinku kaiken vaan, mitä mahdollista ni niinku koko työryhmän käyttöön. Ja mä pelkäsin sitä kyllä ihan hirveesti. Mutta siis kaubeesti mä oon saanu sinne, ja myös innostusta niihin. Vähän innostusta ehkä niinku, auttanu palvelulähettilästä siinä sydänteokoasiassa." [Haastateltava 2, ryhmä 3]

Osaamista saatettiin jakaa omalla esimerkillä arjessa tai toimipaikan esimies oli edellyttänyt esimerkiksi palaverien vetämistä koko työryhmälle asioista, joita koulutuksessa oli käyty läpi. Mahdollisuus jakaa omaa osaamistaan ja kouluttaa kokemattomia työntekijöitä vastaisuudessaakin kiinnosti useita haastateltavia. Palvelulähettiläillä se oli toki osa omaa roolia jo nyt, mutta myös kassakoulutuksen vetovastuu kiinnosti yhtä haastatelluista.

"Justiin esimerkiksi tästä huoneesta tulee aina mieleen et mä haluisin vetää niitä kassakoulutuksia. Ihan oikeesti! Justiin, justiin tavallaan tällösiä juttuja et pystyis enemmän viel ohjaamaan ja opastamaan ihmisiä." [Haastateltava 3, ryhmä 1]

Myös usean muun haasteltavan puheenvuoroissa kävi ilmi halu päästä kertomaan omista kokemuksista ja jakamaan tietoa. Tutkimukseen liittyvää ryhmähaastattelutilaisuutta pidettiin myös yhdessä haastatteluryhmistä esimerkkinä tällaisesta mahdollisuudesta.

Toisaalta esille tuotiin myös osaamisen jakamiseen liittyviä haasteita työryhmästä riippuen. Etenkin toimipaikan uusilla työntekijöillä saattoi olla haasteita asioiden eteenpäin viemisessä

huolimatta siitä, että he osallistuivat koulutukseen tai heidät oli nimetty palvelulähettilään vastuurooliin.

"Ei voi välttämättä es sanoa ääneen. Tai oon mä välillä joskus ihmetelly, että miten te, miks täällä toi-, miksei me toimita tälleesti, että koulutuksessa niistä.. Kaikki on silleen, että joo, meeppä sanomaan vastaavalle. Eli se on, se on beti ei." [Haastateltava 4, ryhmä 2]

"Esimerkiks niinkin pieni asia, että jos tuut palvelutorille ruuhka-avuks ni laita se battu päähän. Et se on niinku pakko laittaa. Niin siitäkin niinku, kun sanot, vaikka sanot sen tosi asiallisesti, niin tulee vähän semmosia et miks sä sanot, et sä oot vaan niinku työntekijä." [Haastateltava 1, ryhmä 2]

Parhaimmillaan osaamisen kehittäminen koulutuksissa tarjosi mahdollisuuden ammattitaidon kasvulle, sitoutuneisuuden vahvistumiselle sekä ryhmästä tai ohjaajalta saadun tuen tavoittamiselle. Lisäksi oman työn merkitys korostui ja selkiytyi. Kouluttautumismahdollisuudet olivat työnantajalta konkreettinen osoitus siitä, että työntekijä nähtiin tärkeänä ja häneen haluttiin panostaa. Samalla myös käsitys työnantajasta ja oman yksikön tai koko Pirkanmaan Osuuskaupan toiminnasta saattoi muuttua.

6.2.5 Työn merkitys ja palvelukulttuurin muutos

Haastateltuja motivoi töihin lähtemisessä mielekäs työnkuva, mahdollisuus erilaisten tavoitteiden saavuttamiseen työpäivän aikana sekä mahtava työporukka ja/tai mukavat asiakkaat. Sosiaalisten suhteiden merkitys korostui haastateltavien vastauksissa. Jos oman toimipaikan ilmapiiri koettiin työtiimissä hankalaksi, mielekkyyttä työpäivään toivat tutut ja mukavat asiakkaat.

"Meillä on pieni maalaiskauppa ni ne on siis tosi läbeisiä ne asiakkaat, että ne kertoo paljon asioita ja ne niinku tulee lähelle. Niin mä koen, että ne on niinku se, miks mä teen sitä työtä." [Haastateltava 4, ryhmä 1]

"Nyt, kun huomaa, että ilmapiiri ei välttämättä oo kauheen hyvä, niin se vähäsen inhoittaa mennä töihin. Mut sit ajattelee, että asiakkaat pelastaa sen, et mä voin pelastaa asiakkaitten päivän. Ja sitä tutustuu sitten, kun on kauan. Samat ihmiset käy ni siellä ihan käsittämättömästi tutustuu. Ja se on, se on se mun juttu." [Haastateltava 4, ryhmä 2]

"Asiakkaat on sitten se, mikä on sit niinku auttanut jaksaa meneen tavallaan myös niiden hankalien päivien yli." [Haastateltava 1, ryhmä 2]

Myös tehtävän työn konkreettisuus nostettiin esiin työhön motivoivana tekijänä: *"Näkee sen oman työn jäljen. -- Sä voit tehdä asioita valmiiksi ja sä niinku voit lähteä töistä myös hyvällä mielellä."* [Haastateltava 3, ryhmä 2]

Esimiestehtäviin tähtäävien ja jonkinasteista rooliristiriitaa työntekijä- ja esimiesroolien välillä kokevilla S-Päälliköillä sosiaalisten suhteiden merkitys toimipaikalla oli muita myyjän tehtävässä työskenteleviä haastateltavia vähäisempää. Tämä saattoi johtua osaltaan siitä, että he kouluttautuivat esimiesrooliin, jossa työskennellään työnantajan edustajana työntekijätason sijaan. Lisäksi S-Päälliköt myös vaihtavat toimipaikkaa koulutuksen eri vaiheissa. Kokonaisuuksien hallinta, tieto työpäivän kulusta, tavoitteiden saavuttaminen ja uusien haasteiden löytäminen korostuivat S-Päälliköiden vastauksissa sosiaalisten suhteiden sijaan.

Ryhmähaastatteluissa käytyjen keskusteluiden perusteella palvelukulttuurin muutos ja sydänteot ovat aiheuttaneet todellisen mullistuksen toimipaikkatasolla verrattuna aikaisempiin käytäntöihin Pirkanmaan Osuuskaupan kaupan yksiköissä. Tervehtiminen oli yleistynyt, ja etenkin uudet Pirkanmaan Osuuskaupan työntekijät olivat sisäistäneet käytännön hyvin ja tapa oli tarttunut haastateltavien mukaan myös joihinkin asiakkaisiin.

"Mä muistan ajan, kun meiltä kerättiin muovipussirullat pois kassalta: 'Ei näitä tarvi asiakkaille jakaa.' Ja tällai näin ja sitten oli ihan ohjeistus, että vaikka asiakkaalla ois ollu kiva takki, niin sä et saa kommentoida sitä." [Haastateltava 3, ryhmä 1]

"Voidaanko fileroida asiakkaalle kokonainen kirjolohi? No ei. Sillon alussa, et ei todel-la ja nyt sitte ni joo. Paitsi jos on ihan hirvee ruuhka ja ne on tarjouksessa ni sitte ei oo aikaa mut siis niinku periaattees joo." [Haastateltava 1, ryhmä 1]

Ainakin haastateltujen työntekijöiden kohdalla asiakaspalvelun laadukkuuden korostaminen oli tarjonnut tervetulleen muutoksen omaan työnkuvaan.

6.2.6 Kehityskohteita

Esimiestyön taso sekä kiire toimipaikassa saivat osakseen kritiikkiä. Huolissaan oltiin etenkin tehokkuusajattelun ja asiakaslähtöisyyttä painottavan palvelukulttuurin yhteensovittamisesta. Kaikilla palvelulähettiläillä ei ollut aikaa tai työyhteisössä sosiaalisesti hyväksyttyä

mahdollisuutta hoitaa tehtäviään työajalla toimipaikan arjen pyörittämisen kannalta keskeisten perustyötehtävien viedessä kaiken huomion.

"Mä ihan innolla odotan sitä, kuinka tehot ja sydänteot sopii yhteen." [Haastateltava 2, ryhmä 1]

"Niinku tiiätte ni tunteja ja käsipareja ei lisää saa, niin tota, ei mul oo missään kohtaa ollu mitään mahdollisuutta hoitaa näitä (palveluläbettiään) tehtäviä työaikana. -- Omalla ajalla mä sitten kävin sydäntekolaput läpi kirjaa varten ja näin pois päin ja sitten mä totesin, että nyt loppu. Mä en näitä enää omalla ajalla tee. Periaatteesta." [Haastateltava 1, ryhmä 4]

"Mut sitten kun on kaubee kiire, paljon sairaslomia ja kaikkia ni se ei niinku, vaikka se sydänteot ja kaikki on hirmu tärkeitä, ni siinä kohalla ne on kyllä sit se viimeinen asia." [Haastateltava 4, ryhmä 2]

Moniosaaminen ja sen kehittäminen nähtiin yhtenä vaihtoehtona tehokkuuden säilyttämiseen asiakaspalveluun panostamisen ohella. Osaamisen monipuolistaminen koettiin työntekijän näkökulmasta lisäävän työn mielenkiintoisuutta, mikä voisi osaltaan edesauttaa myös työskentelyn tehokkuutta. Esiin tuotiin myös näkökulma, jonka mukaan moniosaamisen kehittäminen edellyttäisi kuitenkin kouluttamista ja perehdyttämistä onnistuakseen.

"Vastuu on hieno juttu, mutta pitää vähän kuitenkin valmistella aina ihminen siihen, että on sitä tieto-taitoo." [Haastateltava 4, ryhmä 2]

Kaupan myyjän tulee nykyisin tietää valtavasti asioita. Etenkin ruokatuotteiden, ruuanlaiton ja erikoisruokavalioiden tuntemus korostuu ja tähän kaivattiin työnantajan taholta entistä suurempaa panostusta työntekijöiden osaamiseen liittyen. Haastateltavien mukaan asiakkaista on tullut entistä vaativampia ja tietoisempia, jolloin myyjiltäkin edellytetään enemmän asiantuntemusta. Myös järjestelmäosaaminen sekä tiedonhakutaidot korostuivat haastateltujen puheenvuoroissa.

Lisäksi turvallisuuteen liittyvistä asioista haluttiin oppia lisää ja saada koulutusta. Haastatteluryhmissä nousivat esiin turvattomuuden kokemukset kaupan alan työtehtävissä. Yhdellä haastatelluista oli kokemusta todellisista ryöstötilanteista ja toinen oli päättänyt vaihtamaan toimipaikkaa kohdattuun vapaa-ajallaan uhkaavia henkilöitä, joiden olutvarkauksiin oli työpaikallaan puuttunut.

Esiin nousi huoli myös uusien, ja usein hyvin nuorten, työntekijöiden perehdytyksen tasosta toimipaikoissa sekä turvallisuuden tunteesta joutuessaan kohtaamaan hyvin erilaisia ja yllättäviä tilanteita asiakkaiden parissa.

"Siellä saatetaan nuorelle parikymppiselle tytölle selvittää omaa tautihistoriaansa, kun vedetään tästä näin tavaraa menee ni siinä voi tulla hyvinkin semmonen tilanne, saattaa abdistaa sitä kassatyöntekijää jo." [Haastateltava 2, ryhmä 1]

*"Esimerkiks just nuorille kesätyöntekijöille tai et kuinka ne niittenkin joittenkin rasvas-
ten äijien juttuja pystyy käsittelemään. -- Missä menee se raja? Kuinka lähelle asiakasta
me voidaan mennä?"* [Haastateltava 4, ryhmä 1]

Keskustelun aikana todettiin, että koulutuksissa ei juurikaan käsitelty haastavia asiakastilanteita lukuun ottamatta vartijan luentoa myynnin ammattitutkinnon yhteydessä. Sen sijaan koulutuksissa oli korostunut palvelukulttuurin muutos entistä asiakaslähtöisempään suuntaan – näkökulma, jonka mukaan asiakkaan eteen tulee tehdä kärjistäen kaikki mahdollinen. Haastateltavat toivat esiin oman huolensa siitä, kuinka nuoret pärjäävät rajan ylittävien asiakkaiden kanssa yrittäessään samanaikaisesti suoriutua työstään mahdollisimman hyvin.

Myös toimipaikoilla tapahtuvassa perehdytyksessä nähtiin parantamisen varaa, joskin perehdytettävän osuus perehdytyksen onnistumisessa nähtiin merkittävänä. Kaikissa toimipaikoissa periaate yhdestä lähiperehdyttäjistä, ”kummista”, ei toiminut alkuunkaan ja epäselvyys perehdytysvastuusta saattoi aiheuttaa haasteita koko työryhmän työskentelyn sujuvuudelle. Puutteellista perehdytystä ja muita toimipaikoissa ilmeneviä haasteita selitettiin kiireellä ja ajanpuutteella.

Yhdessä haastatteluryhmässä nousi esiin myös vastuiden pienentyminen Pirkanmaan Osuuskaupan toiminnan muuttuessa (esimerkiksi yrittäjäposti, S-Pankki). Pienentyneiden vastuiden tilalle kaivattiin uusia vaihtoehtoja. Yhtenä hyvänä vaihtoehtona koettiin palvelulähettilään rooli huolimatta siitä, että tehtävän hoitamisesta ei makseta erillistä vastuulisää. Vastuulisää enemmän arvostettiin valtaa puuttua toisten tekemisiin sekä mahdollisuutta opastaa, ohjata ja kannustaa muita työntekijöitä. Mahdollisuus jakaa omaa osaamista koettiin tärkeänä ja työhön motivoivana tekijänä kaikissa haastatteluryhmissä.

6.2.7 Kokemuksia Pirkanmaan Osuuskaupasta työnantajana

Kysyttäessä, miten haastateltavat kuvailisivat työnantajaa, jonka palveluksessa haluaisivat olla useita vuosia, nousivat kehittymismahdollisuuksien (urakehitys tai työnkuvan monipuolistuminen) ohella esiin hyvä ja positiivinen työilmapiiri, luotettava työnantaja (lakipykälien ja työehtosopimuksen noudattaminen), turvallinen työympäristö, omaan elämäntilanteeseen sopivat työvuorot ja työvuorojen pituudet sekä molemminpuolinen joustavuus.

Nykyisestä työnantajasta puhuttiin yleisesti ottaen erittäin myönteiseen sävyyn, muun muassa vertauskuvin *"kuin kotiin tulisi"*, *"aivopesty ässään"* ja *"ässän leima ottassa"*. Kuvaukset työnantajasta olivat melko tunnepitoisia ja saattoivat viestiä affektiivisesta organisaatiositoutumisesta. Yksi haastateltavista kuvasi edellisen toimipaikkansa työilmapiiriä niin hyväksi, että hänen teki mieli olla siellä koko ajan. Mahdollisuutta kouluttautua työn ohessa työnantajan kautta arvostettiin haastateltavien keskuudessa hyvin korkealle.

"Tai just se, että niinku se työnantaja arvostaa sua niin paljon, että se antaa sulle sen mahdollisuuden." [Haastateltava 3, ryhmä 4]

"Mä oon miettiny sitä oikeesti, että voiko näin hyvää olla? Hyvä, hyvä olo olla? Tai niinku ihan semmonen ylpeys työnantajaa kohtaan." [Haastateltava 2, ryhmä 4]

Yksi haastateltavista kertoi puhuvansa mielellään työnantajastaan ja suosittlevansa tätä, jos joku kysyi asiasta. Kaksi haastateltavaa mainitsi myös ylpeydellä kertovansa olevansa juuri Pirkanmaan Osuuskaupalla töissä, sillä se tarkoitti enemmän kuin pelkkä ilmaus kaupan alalla työskentelystä.

Yksi haastateltavista nosti esille myös sen, että vastuutehtävän ennakkoedellytyksenä ei vaa-
dittu koulutusta tai pitkää kaupan alan kokemusta, vaan hyvällä työotteella ja asenteella oli mahdollisuus edetä vastuutehtäviin. Kaupan ala yleensäkin koettiin mieluisaksi sellaisia henkilöitä ajatellen, jotka halusivat oppia ja edetä juuri käytännön kautta.

"-- palvelulähettiläs, tuoteryhmävastaava, apulaispäällikkö, työympäristövastaava, mitkää on semmosia työtehtäviä, mihin ei tarvi niinku välttämättä käydä niinku minkäänlaista koulutusta. Mut et sul on kuitenkin mahdollisuus vaan sillä, että sä teet työsi hyvin tai niinku osotat sitä kiinnostusta omaa työtä kohtaan niin ikään kuin edetä uralla."
[Haastateltava 3, ryhmä 2]

Pirkanmaan Osuuskaupan koettiin isona työnantajana tarjoavan monipuolisia mahdollisuuksia osaamisen kehittämiseen, mikäli työntekijä vain olisi itse aktiivinen ja aloitteellinen.

Näitä mahdollisuuksia olivat esimerkiksi työkierto oman toimipaikan eri osastoilla tai muissa toimipaikoissa. Lisäksi palvelukulttuurin muutos ja siihen panostaminen koettiin myönteisenä asiana. Osuuskauppatasolla yrityksen koettiin sitoutuneen palvelukulttuurin muutokseen, mutta toimipaikkatasolla käytännöt ja suhtautuminen olivat esimiehistä ja työryhmistä riippuen yhä erittäin kirjavaa. Asian suhteen elettiin siis edelleen muutosvaiheessa.

Haastateltujen puheenvuoroissa korostui lisäksi arvostus nykyisin esimiesasemissa työskentelevien henkilöiden käytännön kaupan alan työkokemusta kohtaan. Siinä, missä työ opitaan pitkälti käytännössä, osoitetaan myös oma osaaminen käytännössä. Vastaavanlaisilla kehittymispoluilla oli myös osa haastatelluista S-Päälliköistä. Työskentely Pirkanmaan Osuuskaupassa oli aloitettu mahdollisesti osa-aikatyönä jo opiskeluiden ohessa. Yhdessä haastatteluryhmistä nousi esiin myös henkilöitynyt esimerkki siitä, kuinka työnantajan järjestämien koulutuksien myötä eteneminen yrityksen sisällä saattoi olla hyvinkin nousujohteista ja nopeaa.

"Sulla pitää olla se flow, semmonen hyvä pössis siinä. Mä oon aina sitä N.N. ihailu... -- Mä muistan, kun se joskus oli [toimipaikan nimi poistettu] ässä ja se hyllytti siellä sil-lai, pisti tavaraa hyllyyn ja mua rupes naurattaan, kun mä aattelin, että voi hyvänen aika et siel se meilläkin hyllytti ja nyt se on jossain tuolla esimies..." [Haastateltava 2, ryhmä 1]

Haastatellut työntekijät pitivät Pirkanmaan Osuuskaupan mainetta saman alan kilpailevien yritysten mainetta parempana. Pirkanmaan Osuuskaupalle oli hakeuduttu töihin ystävien suosituksesta ja ammattiliittotaustainen henkilö oli suositellut yhdelle haastatelluista S-ryhmää työnantajana.

Ne viisi haastateltua, jotka olivat siirtyneet Pirkanmaan Osuuskaupan palvelukseen muista kaupan alan yrityksistä, pitivät vaihtopäätöksiään onnistuneina. Pirkanmaan Osuuskauppaa pidettiin toimialueellaan yleisenä suunnannäyttäjänä etenkin palvelukulttuuriin muutoksessa entistä asiakaslähtöisempään suuntaan.

"Mä oon puhunu mun työnantajasta, jos siis joku kysyy työstä jotain ja entiset kaverit, et missä mä oon töissä niin kyllä mä sanon sen niinku ylpeydellä, että mä oon Pirkanmaan Osuuskaupalla. Enkä sillai, et no, mä oon kaupassa töissä..." [Haastateltava 2, ryhmä 4]

Toisaalta viestintää Pirkanmaan Osuuskaupan tarjoamista koulutusmahdollisuuksista muun muassa nuorille työntekijöille pidettiin puutteellisenä. Kaupan alaa ei koettu tällä hetkellä

mediaseksikkääksi, joten käytännössä viestiä esimerkiksi kouluttautumis- ja urakehitysmahdollisuuksista veivät eteenpäin lähinnä esimies sekä kokeneemmat kollegat omien kokemustensa perusteella.

"Mäkin oon alottanu alaikäsenä ja nyt vasta niinku, varmaan viimesenä neljänä vuotena, kolmena vuotena ehkä, kun kattelen näitä mun työkavereita, jotka lähtee koulutuksiin ja käy niitä koulutuksia ja niitten... Ni ruvennu vasta miettiä, että aa, tämmönen on mahollista. Ei mulle oo kukaan pubunu näistä niinku." [Haastateltava 4, ryhmä 4]

Kaikki eivät halua edetä urallaan esimiestehtäviin, mutta halu lisätä omaa ammattitaitoa on omassa työssä onnistumisen kannalta välttämätöntä. Mielenkiintoa kaupan alaa kohtaan haluttaisiin herätellä myös nykyistä paremmilla mahdollisuuksilla kiertää esimerkiksi kokeilemassa erilaisia työtehtäviä edes omassa kotiyksikössä. Keskitetyt perehdytykset saivat haastateltavilta osakseen kiitosta ja niiden koettiin osoittavan työnantajan taholta arvostusta uusia työntekijöitä kohtaan. Työtehtävien vaihtelu miellettiin työntekijän huomioinniksi ja arvostuksen osoitukseksi - palkinnoksi hyvästä työpanoksesta ja moniosaamisesta.

Pirkanmaan Osuuskauppaa kuvattiin isoksi ja luotettavaksi työnantajaksi, jonka toiminnalta vaaditaan läpinäkyvyyttä kansallisella tasolla. Työnantajakuva välittyi haastateltujen mukaan asiakkaiden myönteisten palautteiden ja ”puskaradion” ohella myös työntekijöiden olemusten ja puheiden kautta. Useat haastateltavista luottivat Pirkanmaan Osuuskauppaan ja olivat luottavaisia omien työsuhteidensa jatkuvuuden suhteen.

"Tavallaan ei oo koko ajan pelkoo takapuolen alla, että työt loppuu. Siis mulla on niin hyvä olo sillai, että mä luotan niinku siihen, että mun ei tarvi niinku mihinkään lähtee tuolta, niinku osuuskaupalta. Ennen eläkeikää. Jos mä en välttämättä itte halua. Todennäköisesti en halua. (naurua)" [Haastateltava 3, ryhmä 1]

Lisäksi Pirkanmaan Osuuskauppaa arvostettiin työnantajana siksi, että töissä oli mahdollista olla oma itsensä ja työsuhteeseen liittyvät asiat hoituivat ongelmitta. Kokemukset muilta palvelualojen työnantajilta tai pelkät kuulopuheet niistä olivat lisänneet arvostusta nykyistä työnantajaa kohtaan. Muun muassa Pirkanmaan Osuuskaupan oma palkkahallinto sai kiitosta asiantuntevasta ja hyvin hoidetusta työstä kahdessa ryhmäkeskustelussa.

"Kannattaa ihan joutua oleen jossain muualla töissä, että näkee että kuinka hyvin asiat Pirkanmaan Osuuskaupalla tavallaan loppupeleissä on. -- Meikäläisen bektisyydellä tää kymmenen vuotta on jo ihan ihme et mä oon pysyny samassa paikassa. Ja se on niinku

ihan selkee osotus siitä, että täällä niinku hoidetaan asiat hyvin." [Haastateltava 2, ryhmä 1]

Lisäksi yhden ryhmän keskustelussa rekrytoinnin koettiin toimivan tasa-arvoisesti ja ottavan hyvin huomioon erilaisista taustoista ja ikäryhmistä tulevat työntekijät.

"Kyllä meilläkin esimerkiksi viime kesäks otettiin yks melkeen kuuskymppinen kesätyöntekijä. Tosin hän sai jäädä taloon syksyllä. (naurua) Että tavallaan justiin se, että ei niinku katota, että jos joku haluaa tehdä töitä ni ei se ikä oo siinä este." [Haastateltava 3, ryhmä 1]

Yksi haastateltavista piti hienona eleenä sitä, että Pirkanmaan Osuuskauppa halusi tukea tätä pro gradu -tutkimusta ja saada sen kautta lisätietoa hyödynnettäväksi omassa toiminnassaan jatkossa. Haastatteluryhmä arvosti mahdollisuutta osallistua tutkimukseen sekä jakaa ajatuksia ja kokemuksia muiden toimipisteiden työntekijöiden kanssa. Tämä tuli ilmi varsinaisen haastatteluosuuden päätteeksi vapaamuotoisen keskustelun yhteydessä. Tutkimushaastattelut saattoivat siis itsessään edustaa tilannetta, jossa henkilöstö pääsi ideoimaan ja esittämään kehitysehdotuksia omaa työnantajaorganisaatiotaan koskien. Tällaisia osallistumismahdollisuuksia voidaan pitää yhdenlaisina keinoina lisätä työntekijöiden sitoutuneisuutta omaan työhönsä (Albrecht & al. 2015).

6.3 Esitietolomakkeiden analyysi

Haastattelutilaisuuksien aluksi haastateltaville jaettiin esitietolomakkeet (liite 4), joissa selvitettiin taustatietoja haastateltavista. Lomake toimi myös alkujohdatuksena ryhmähaastattelun aihepiireihin. Lomakkeen tarkoituksena oli lisäksi myös osittain testata, olivatko ryhmähaastattelussa esitetyt mielipiteet linjassa nimettömistä lomakkeista löytyvien vastausten kanssa. Ryhmähaastattelutilanteessa on hyvin todennäköistä, että muiden haastateltavien vastauksilla on vaikutusta omiin mielipiteisiin tai ainakin niiden ilmaisuun.

Haastattelulomakkeessa kysyttiin, mihin haastateltavat kokivat sitoutuneensa. Kysymyksessä sai valita useamman vastausvaihtoehdon tai ehdottaa omaa vastausvaihtoehtoa. Suosituin sitoutumiskohde oli Pirkanmaan Osuuskauppa (13 valintakertaa) ja sitä seurasivat oma ammatti (8 valintakertaa), S-ryhmä (8 valintakertaa) sekä oma toimipiste (7 valintakertaa). Yksi vastaajista ilmoitti sitoutuneensa asiakaspalveluun.

Lomakkeessa annettiin tehtäväksi pohtia työnantajan vaihtamiseen johtavia syitä. Tehtävänannossa numero kaksi annettiin viisi valmista vastausvaihtoehtoa, joista tuli valita kolme tärkeintä ja asettaa ne tärkeysjärjestykseen (1 = eniten merkitystä). Lisäksi vastaajalle annettiin vapaus halutessaan lisätä listaan oma vastausvaihtoehto. Kysymyksen vastauksista on esitetty yhteenveto seuraavassa taulukossa numero kolme.

| Tärkeysjärjestyksessä | 1. | 2. | 3. | Yhteensä |
|---|-----------|-----------|-----------|-----------------|
| Parempi palkka | 4 | 3 | 2 | 9 |
| Mielenkiintoisempi työn sisältö | 3 | 4 | 1 | 8 |
| Paremmat mahdollisuudet edetä omalla urallani | 3 | 1 | 3 | 7 |
| Lupaus turvallisesta ja pitkäkestoisesta työsuhteesta | 2 | 0 | 4 | 6 |
| Paremmat mahdollisuudet kehittää omaa osaamistani | 0 | 5 | 1 | 6 |

Taulukko 3. Työnantajan vaihtamispäätökseen vaikuttavat syyt

Vastauksissa parempi palkka merkittiin useimmin (9 mainintaa) yhdeksi kolmesta merkittävimmästä syystä vaihtaa työpaikkaa. Se oli myös suosituin vaihtoehto tärkeysjärjestyksessä kaikkein merkittävimmälle syyllä vaihtaa työpaikkaa. Mielenkiintoista oli, että ryhmähaastatteluissa ei juurikaan nostettu esiin palkkausta, vaan keskityttiin aineettomiin elementteihin, kuten työn sisältöön. Ainoastaan yhdessä haastatteluryhmässä mainittiin palkkatason merkitys työssä, ja senkin merkitystä väheksyttiin leikkimielisesti toisen haastateltavan puheenvuorossa vitsaillen.

”Ja palkka on aika... Se on iso juttu.” [Haastateltava 4, ryhmä 2]

”Aivan merkityksetön, jos on kiiva työ ni.. (naurahdus)” [Haastateltava 3, ryhmä 2]

Syynä palkkakeskustelun vähäisyyteen saattaa olla aihepiirin arkaluontoisuus suomalaisessa kulttuurissa yleisesti tai tietämys siitä, että Pirkanmaan Osuuskauppa maksaa myyjilleen kaupan alan työehtosopimuksen mukaista palkkaa, jonka suuruuteen ei juurikaan koeta voivan vaikuttaa.

Lomakevastauksissa mielenkiintoisempi työn sisältö oli seuraavaksi suosituin vastausvaihtoehto (8 mainintaa), sen jälkeen paremmat mahdollisuudet edetä uralla (7 mainintaa), jota seurasivat lupaus turvallisesta ja pitkäkestoisesta työsuhteesta sekä paremmat mahdollisuudet oman osaamisen kehittämiseksi (molemmilla 6 mainintaa). Kaikki vastausvaihtoehdot

saivat mainintoja melko tasaisesti, mikä voi viitata siihen, että työn ja siihen liittyvien osa-alueiden arvottaminen on erittäin yksilöllistä, kuten jo tutkimuksen teoriaosuudessaakin kävi ilmi.

Avoimina vastausvaihtoehtoina mainittiin työpaikan sijainti, työilmapiiri, työaikojen säännöllisyys sekä inhimillisempi kohtelu. Lisäksi yksi haastateltava oli vastannut kysymykseen avoimesti: ”*Nyt tuntuu siltä, että en vaihtaisi!*”

Lisäksi lomakkeessa kysyttiin, kuinka monen vuoden kuluttua haastateltava näkee itsensä töissä Pirkanmaan Osuuskaupassa. Vaihtoehtoina oli alle vuoden kuluttua, yhden vuoden kuluttua, viiden vuoden kuluttua ja kymmenen vuoden kuluttua. Vastauksissa korostui haastateltavien halukkuus pysyä nykyisen työnantajan palveluksessa useamman vuoden ajan. Alla olevassa taulukossa numero neljä on kuvattu vastausvaihtoehtojen jakautuminen vastaajien kesken.

| Alle vuoden kuluttua | 1 vuoden kuluttua | 5 vuoden kuluttua | 10 vuoden kuluttua | Keskiarvo (vuosina) |
|----------------------|-------------------|-------------------|--------------------|---------------------|
| 0 | 3 | 4 | 7 | 6,64 |

Taulukko 4. Haastateltujen näkemyksiä työsuhteen jatkuvuudesta osuuskaupalla

Vastaukset lomakkeen viimeiseen kysymykseen tukevat oletusta siitä, että haastateltaviksi päätyneiden henkilöiden sitoutumishalukkuutta Pirkanmaan Osuuskauppaan voidaan pitää melko korkeana. Toisaalta kysymyksessä ei eritelty sitä, riippuiko työsuhteen jatkuminen työntekijän omasta halukkuudesta vai perustuiko vastaus työnantajan toiminnan jatkuvuuteen. Haastatteluiden perusteella muodostui kuitenkin sellainen käsitys, että haastateltujen keskuudessa oli vankka usko Pirkanmaan Osuuskaupan liiketoiminnan jatkuvuuteen pitkälle tulevaisuuteen alan kohtaamista muutoksista huolimatta.

6.4 Aikajanojen analyysi

Ryhmähaastattelutilaisuuden lopuksi kaikille haastateltaville annettiin loppupohdinnaksi vielä vapaamuotoinen aikajanatehtävä (liite 5), jonka tarkoituksena oli toimia haastateltavien kehittymispolun tiivistelmänä sekä mahdollisesti tuoda esiin uusia, haastattelussa mainitsematta jääneitä näkökulmia. Aikajanan keskelle oli merkitty nykyhetki ja janalle tuli merkitä omia ammatillisia kohokohtia ja tulevaisuuden tavoitteita.

Aikajanoja analysoitaessa vastauksissa korostui selkeästi ihmisenä tai työntekijänä kehittyminen. Yksi vastaajista koki kehittyneensä ujosta rohkeaksi ja yksi kertoi oman asiakaslähtöisyytensä oivaltamisesta ja sen hyödyntämisestä omassa työssä. Lisäksi vastauspapereista löytyi mainintoja ammattitilpeydestä, oman työn arvostuksen ja työn merkityksen oivaltamisesta. Nämä näkökulmat tulivat vahvasti esiin myös haastattelutilanteissa.

Stressin hallinnan opettelu mainittiin yhdellä aikajanalla, mutta asia ei noussut suoranaisesti esiin keskusteluissa, vaikka työn kuvan muuttumisesta yhä nopeampitahtiseen ja kiireisempään suuntaan puhuttiinkin paljon. Aikajanojen perusteella neljä vastaajaa ilmoitti kiinnostuksesta opiskella lisää ja yksi vastaaja oli kiinnostunut S-Päällikkö-valmennuksesta. Perheen ja työn onnistunut yhdistäminen oli tavoitteena kolmella vastaajalla.

Yhteensä yhdeksän vastaajaa toi aikajanoillaan ilmi halukkuutensa jatkaa työskentelyä Pirkanmaan Osuuskaupassa myös tulevaisuudessa. Ainoastaan yksi vastaaja toi esiin omien tavoitteidensa olevan täysin toisaalla.

6.5 Tutkimustulosten luotettavuus

Tutkimustuloksia tulkitessa on hyvä huomioida, että haastateltavien näkemykset työnantajastaan olivat todennäköisesti keskimääraistä myönteisempiä ja myös koettu organisatiosoitoutuminen oli vahvempaa kuin työntekijöillä keskimäärin. Syinä näiden väittämien todennäköisyyteen on työntekijöille annettu mahdollisuus kehittää itseään ja omaa osaamistaan työnantajan tukemana, mikä voidaan tutkimuksen näkökulmasta tulkita myös konkreettisenä tapana vahvistaa työntekijän ja työnantajan välistä psykologista sopimusta. Lisäksi korkeat sopimustuntimäärät ja pidempi työhistoria Pirkanmaan Osuuskaupan palveluksessa voidaan tulkita tekijöiksi, jotka lisäävät halukkuutta sitoutua kaupan alan työtehtäviin. Kaupan alan työtehtäviin ja työnantajaan sitoutuminen on todennäköisempää myös silloin, kun

työtunteja on tarjolla riittävästi, jolloin työstä saatu palkka riittää myös elämiseen. Myös mahdollisuus tulla palkallisella työajalla jakamaan koulutuksiin liittyviä kokemuksia saattoi lisätä haastateltujen myönteistä suhtautumista työnantajaansa kohtaan.

Työntekijöiden kouluttaminen voidaan myös tulkita keinoksi osoittaa työntekijöiden merkityksellisyyttä organisaation toiminnan jatkuvuuden kannalta. S-Päällikkö-valmennettavat edustivat tunnistettua talenttijoukkoa, jota koulutetaan esimiestehtäviin tulevaisuudessa. Myös palvelulähtötiläiden tekemää työtä kohtaan työnantaja on osoittanut arvostusta sekä koulutusten että sanallisen kiitoksen muodossa. Näissä rooleissa toimivat työntekijät uskoivat todennäköisimmin työsuhteensa jatkuvuuteen sekä haastavampien vastuutehtävien mahdollisuuteen tulevaisuudessa.

Tutkimusasetelma ei ottanut kantaa siihen, mitä affektiiviselle sitoutumiselle tapahtui pidemmällä aikavälillä koulutuksen jälkeen. Osa haastatelluista oli jatkanut uusiin työnantajan tarjoamiin koulutuksiin, mikä varmasti osaltaan piti mielenkiintoa yllä omaa työtä kohtaan. Valtaosa haastatelluista oli juuri valmistunut tai parhaillaan otti osaa koulutukseen, mihin liittyvä alkuinnostus tuki myönteistä suhtautumista käsiteltyjä aihepiirejä kohtaan. Omasta kehitymisestään kiinnostuneet haastateltavat saattoivat olla lisäksi tavanomaista kiinnostuneempia kehittämään myös työnantajaorganisaationsa toimintaa. Vaikka tutkimushaastateltavien löytäminen oli suhteellisen haastavaa, koostuivat haastatteluryhmät sellaisista henkilöistä, joilta löytyi innostusta, sanottavaa, näkökulmia ja kehitysideoita keskustelussa olleisiin asioihin. Ryhmähaastatteluiden onnistumisen kannalta tämä oli välttämätöntä.

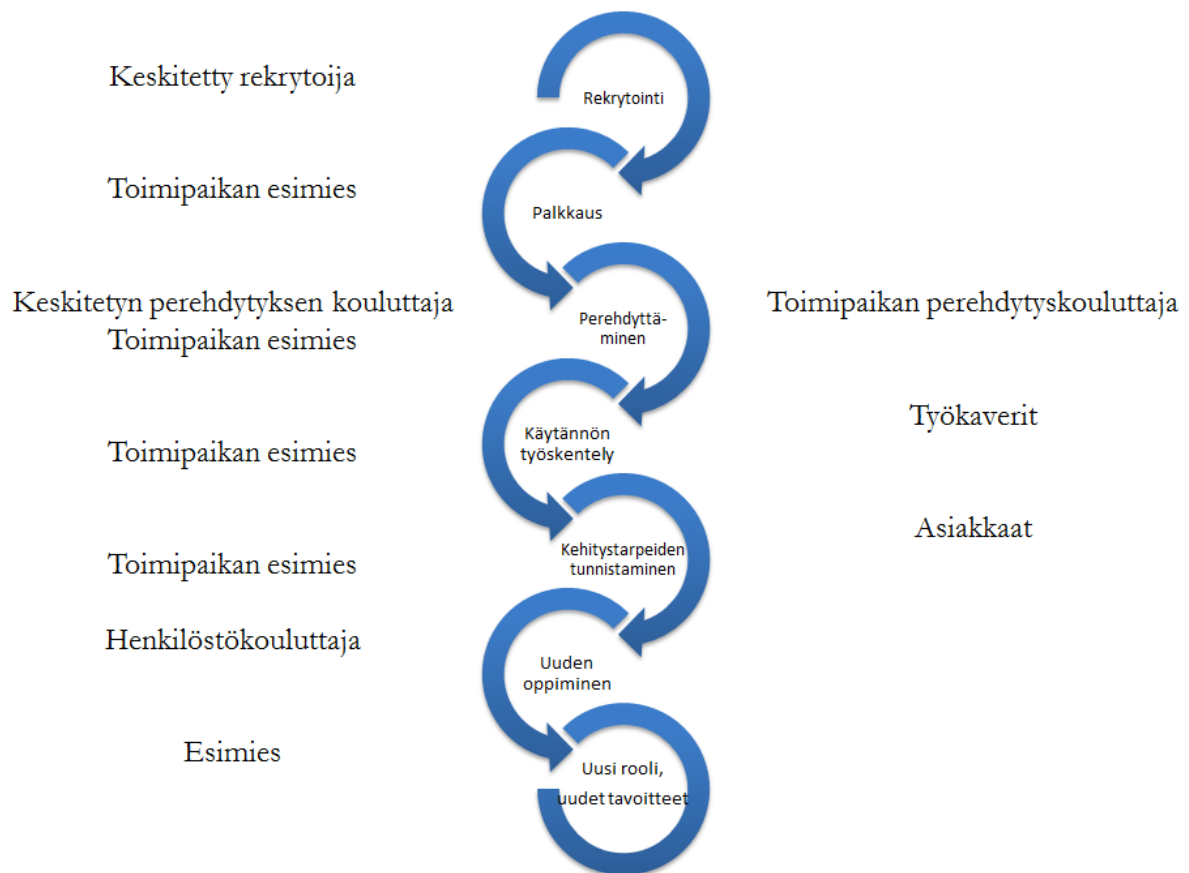
Tutkimuksen positiiviseen psykologiaan pohjautuva lähtökohta on kuitenkin sopiva tutkimusongelman luonne huomioiden. Tutkimuksen tehtävänä oli selvittää, mitkä tekijät vaikuttavat organisaatiositoutumiseen ja sen vahvistumiseen. Haastatteluissa saatiin hyvin esille melko tyytyväisten työntekijöiden näkökulmia siihen, mikä saa heidät viihtymään nykyisen työnantajansa palveluksessa. Osaamisen kehittämisen näkökulmasta korostuivat ennen kaikkea oman työn merkityksen oivaltaminen sekä työnkuvan monipuolistuminen koulutautumisen myötä. Lisäksi työpaikan sosiaaliset suhteet niin esimieheen, kollegoihin kuin asiakkaisiinkin nousivat merkittäviksi tekijöiksi työntekijöiden halukkuudessa jatkaa työsuhdetta.

Tulevissa tutkimuksissa mielenkiintoista olisi selvittää, kuinka sellaiset työntekijät, jotka eivät ole osallistuneet tässä tutkimuksessa esiteltyihin koulutuksiin, kokevat työnsä merkityksen sekä oman roolinsa tärkeyden ja tulevaisuutensa työyhteisössä. Lisäksi mielenkiintoista olisi selvittää, kuinka työntekijän elämäntilanne, oma elämäntilanne sekä työsuhteen

elinkaari ovat yhteydessä toisiinsa, ja millä näistä tekijöistä on kaikkein suurin vaikutus työntekijää sitouttaviin toimenpiteisiin. Tämä tutkimus ei ota kantaa sukupolvien välisiin eroihin työntekijöiden kouluttautumishalukkuudessa. Toisaalta haastatelluilla työntekijöillä kehitysmishalu oli kaikkia osallistujia yhdistävä tekijä heidän ikäluokastaan riippumatta.

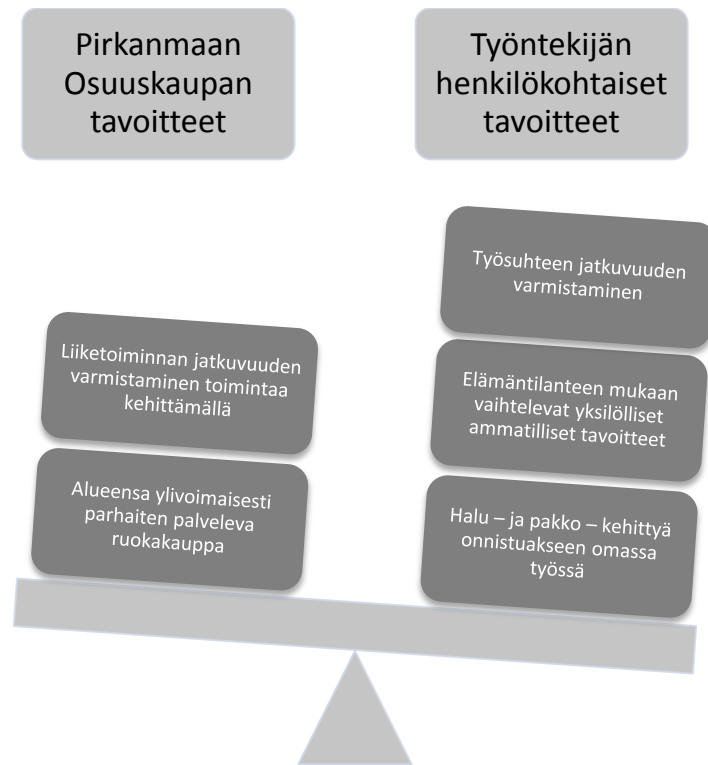
On tärkeää huomioda, että organisaatiositoutuminen on yksilöllistä ja myös tilannesidonnaista. Se saattaa myös muuttua työsuhteen aikana ja vaatii psykologisen sopimuksen tavoin jatkuvaa huolehtimista, vastavuoroisuutta ja ylläpitoa. Siinä, missä osaamisen kehittäminen tähtää aina muutokseen, on siitä syntyvä sitoutumisen kokemus niin ikään luonteeltaan muuttuvaa.

7 Pohdinta



Kuvio 7. Kehittyvän työsuhteen vaiheet sosiaalisessa ympäristössä

Työnantajan on jatkuvasti hoidettava ja ylläpidettävä psykologista sopimusta. Sekä tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen että haastatteluvastausten näkökulmasta sitoutumisen kokemus syntyy vuorovaikutuksessa työntekijän ja työnantajan välillä. Kyse on vastavuoroisesta ilmiöstä, joka rakentuu sosiaalisissa suhteissa ihmisten välillä, työsuhteen eri vaiheissa. Yllä oleva kuvio seitsemän havainnollistaa sellaisia työsuhteen vaiheita, joihin toimeksiantajaorganisaation sosiaalinen ympäristö vaikuttaa. Kuvion vasemmalla puolella on lueteltu työnantajan edustajia, jotka vaikuttavat työsuhteen muodostumiseen ja kehittymiseen sen eri vaiheissa. Oikealla puolella mainitut toimipaikan perehdytyskouluttaja, työkaverit sekä asiakkaat ovat muita olennaisia kehittyvään työsuhteeseen vaikuttavia henkilöitä.



Kuvio 8. Työnantajan ja työntekijän tavoitteet

Organisaatiositoutumisen voimakkuus vaihtelee, ja siihen vaikuttavat työtehtävien ja -ympäristön lisäksi myös työntekijän henkilökohtaiset ominaisuudet ja elämäntilanne. Sekä työnantajan että työntekijän voidaan ajatella jakavan aineeseen kehittymiseen perustuvan toiminnan ja työsuhteen jatkuvuuden tavoitteen, joskin hieman erilaisista näkökulmista, kuten kuviossa kahdeksan on esitetty.

Seuraavissa alaluvuissa on esitelty lyhyesti konkreettisia toimenpiteitä, joilla työntekijöiden sitoutumista Pirkanmaan Osuuskauppaan voidaan edesauttaa tutkimukseen haastateltujen työntekijöiden näkökulmasta ja tutkijan muodostamien käsitysten perusteella.

7.1 Sitoutuminen alkaa perehdytyksestä ja kehittyy sosiaalisissa suhteissa

Onnistuneen perehdytyksen merkitys nousi esiin kahdessa ryhmäkeskustelussa neljästä. Kiitosta sai Pirkanmaan Osuuskaupan nykyinen malli perehdyttää kaikkien toimialojen uusia työntekijöitä keskitetysti konttorilla henkilöstöyksikön koordinoimana. Toimipaikoilla tapahtuvassa perehdytyksessä todettiin sen sijaan olevan yhä haasteita ja epäjohtonmukaisia

käytänteitä. Ryhmäkeskusteluissa saadun palautteen perusteella vastuunjako toimipaikkaperehdytyksessä tulisi selkiyttää. Jo nykyisin puhutaan ”kummista”, joka vastaa uuden työntekijän perehdytyksestä toimipaikassa, mutta käytännössä vastuu on usein hajautunut sen perusteella, kuka milloinkin on työvuorossa.

Vaikka perehdytyksen tärkeys on tunnustettu, saattaa osa työntekijöistä kokea sen toimipaikan tehokasta arkea haastavana lisätyönä. Haastateltavat kuitenkin uskoivat, että toimipaikoista löytyisi sellaisia työntekijöitä, jotka haluaisivat rikastuttaa omaa työnkuvaansa ottamalla vastuulleen virallisen perehdyttäjän roolin. Tärkeänä pidettiin myös sitä, että sama perehdyttäjä vastaisi kaikkien uusien työntekijöiden opastamisesta toimipaikalla, jolloin jokainen perehdytettävä saisi yhdenmukaisen opastuksen. Sen lisäksi, että perehdytyksessä opetetaan työntekijälle oikeat työtavat, otetaan hänet samalla mukaan osaksi työtiimiä ja toimipaikan työskentelykulttuuria. Se, kuinka uusi työntekijä otetaan vastaan toimipaikassa vaikuttaa mitä todennäköisimmin ratkaisevasti tämän halukkuuteen jatkaa työpaikassa. Työpaikan merkitys sosiaalisena ympäristönä korostuu sitoutuneisuudesta puhuttaessa.

Jatkotoimenpiteenä toiminnan kehittämiseksi ehdotetaan myös toimipaikkaperehdyttäjien roolin selkeyttämistä sekä tällaisten henkilöiden keskitettyä kouluttamista tehtävään. Näin varmistettaisiin, että jokainen perehdytettävä saa omassa yksikössään opastuksen kaikkiin tarvittaviin tehtäviin sekä paremman vastaanoton myös osaksi työtiimiä. Nostamalla toimipaikkaperehdyttäjän tehtävä yhdeksi työyhteisön viralliseksi vastuurooliksi, voisi myös työntekijöiden perehdytystä kohtaan osoittama arvostus lisääntyä. Samalla varmistettaisiin toimipaikkaperehdytyksen laadukas jatkumo keskitetyille perehdytyksille.

Työnantajan kautta koulututtuneet työntekijät ovat usein halukkaita jakamaan oppimiaan asioita työpaikallaan. Tällaiset työntekijät saattaisivatkin olla otollinen kohderyhmä toimipaikkaperehdyttäjiksi. Esimerkiksi esimiestehtäviin yleneminen ei ole aina mahdollisia, mutta koulututtuneiden työntekijöiden laajentunutta ymmärrystä kaupan toiminnasta olisi hyvä hyödyntää yhä edelleen ja samalla voitaisiin lisätä uusia haasteita tällaisten työntekijöiden työnkuviin. Lisäksi toimipaikkaperehdyttäjät toimisivat kaupan alalla aloittaville työntekijöille käytännön esikuvina ja esimerkkeinä siitä, minkälaisia osaamisen kehittämismahdollisuuksia alalla työskenteleminen voisi tarjota heillekin jatkossa. Tutkimushaastatteluissa nousi esiin tietämättömyys Pirkanmaan Osuuskaupan tarjoamista mahdollisuuksista kehittää omaa osaamistaan työntekijänä, joten tähän olisi hyvä kiinnittää enemmän huomiota. Tälläkin hetkellä menetetään toisille aloille tai työnantajille kehittymishaluisia osaajia, jotka eivät

välttämättä ole edes tietoisia työnantajansa tarjoamista vaihtoehtoista tai siitä, että S-ryhmän koulutuksia arvostetaan hakeuduttaessa vastuullisempiin tehtäviin yrityksen sisällä.

Työ kaupan alalla on tyypillisesti tiimityöskentelyä asiakkaiden parissa. Pirkanmaan Osuuskaupassa meneillään oleva palvelukulttuurin muutos korostaa työn sosiaalista puolta entisestään. Myös työnantajaorganisaatioon kohdistuva sitoutuminen syntyy aina viime kädessä sosiaalisissa suhteissa. Työpaikan sosiaalisissa suhteissa viedään eteenpäin muun muassa osaamista sekä palautetta työssä suoriutumisesta. Vastaava sosiaalisten suhteiden malli voidaan mieltää koskemaan myös loppuasiakkaan sitoutumista Pirkanmaan Osuuskaupan kanta-asiakkaaksi. Pirkanmaan Osuuskaupan kontekstissa on olennaista myös se, että työntekijät ovat lähes poikkeuksetta myös osuustoiminnallisen työnantajansa asiakkaan ja omistajan rooleissa.

Osaamisen kehittämisessä – liittyi se sitten perehdytykseen tai tutkintoon johtavaan koulutukseen – on aina suuri merkitys kouluttajalla. Kouluttajan henkilökohtaiset ominaisuudet ja kokemus opetettavasta asiasta vaikuttavat myös oppimiskokemusten mieleenpainuvuuteen. Työpaikan valtasuhteet saattavat myös vaikuttaa siihen, kuinka uuden tiedon (muutosten) eteenpäin vieminen organisaatiossa onnistuu. Lisäksi työntekijän sitoutumiseen vaikuttavat havainnot siitä, kuinka muita kollegoita organisaatiossa kohdellaan.

Tutkimushaastatteluiden jääneen vaikutelman perusteella Pirkanmaan Osuuskaupan tarjoamissa koulutusmahdollisuuksissa työpaikalla tapahtuvassa opiskelussa olisi parantamisen varaa. Esimiehillä on hankaluuksia tukea koulutuksia suorittavia työntekijöitä muiden töiden ja kiireen ristipaineissa. Haastateltujen työntekijöiden kertomusten perusteella esimiehille tarvittaisiin tarkempaa tietoa siitä, mitä koulutus pitää sisällään ja mitä se edellyttää esimieheltä. Siitä huolimatta, että aikuiskoulutus on pitkälti koulutettavan itsensä vastuulla, sisältyy tutkintojen suorittamiseen merkittävässä määrin työn ohessa tapahtuvaa oppimista työkierron muodossa.

Haastateltavilla koulutuksiin hakeutuminen oli tapahtunut usein työntekijän itsensä aloitteesta. Hyvin tehdystä työstä voitaisiin palkita työntekijöitä ehdottamalla heille esimerkiksi kehityskeskustelun yhteydessä hakeutumista tälle sopivaan koulutusryhmään. Näin olisi mahdollista konkreettisesti osoittaa, että työntekijä haluttaisiin pitää ja kehittää tämän osaamista edelleen Pirkanmaan Osuuskaupan palveluksessa. Vaikka kouluttaminen liittyy olennaisesti työntekijän taitojen kehittämiseen, sisältyy siihen myös työntekijän työpanosta arvostava merkitys.

Tutkimushaastatteluihin tuli esiin onnistuneita esimerkkejä koulutuksessa opittujen asioiden jakamisesta koko työyhteisön etua ajatellen. Tämä näkökulma saattaisi herättää myös esi-
miesten kiinnostuksen työntekijöiden kouluttamista kohtaan. Ylimääräisen vaivan sijaan
tällaisesta mahdollisuudesta olisikin yleistä hyötyä koko toimipaikalle.

7.2 Yhteiset ja ymmärretyt tavoitteet

Riippumatta siitä, mikä koulutusohjelma oli kyseessä, olivat koulutukset lähes poikkeuksetta
lisänneet haastateltujen ymmärrystä kaupan kokonaistoiminnasta. Ymmärryksen laajenemi-
nen saattoi koskea omaa toimipaikkaa, Pirkanmaan Osuuskauppaa yrityksenä tai koko S-
ryhmän kokonaisuutta. Oman työn merkityksellisyys korostui, kun ymmärrettiin oman toi-
minnan merkitys toimipaikan tai koko yrityksen yhteisille tavoitteille. Tietoa oman työ-
panoksen merkityksestä koko yksikön tehokkuudelle voisi korostaa aiempaa enemmän
työntekijätasolla riippumatta siitä, olivatko työntekijät mukana työhönsä liittyvässä koulu-
tuksessa vai eivät.

Päivittäistavarakaupan toiminnasta on saatavilla paljon lukuja, joihin myyjän työpanoksella
voidaan vaikuttaa. Niiden kehitys saattaa kiinnostaa sellaista myyjää, joka ei työskentele
vastuutehtävissä. On varmasti myös toimipaikkakohtaista, kuinka paljon numeerisesti
konkretisoituja tavoitteita käydään läpi esimerkiksi henkilöstöpalavereissa. Ryhmähaastatte-
luissa käytyjen keskusteluiden perusteella asian korostaminen aiempaa enemmän saattaisi
kuitenkin olla tarpeen, sillä vasta koulutuksissa oli saatettu ymmärtää oman työn merkitys.
Tämä oli puolestaan lisännyt oman työn kiinnostavuutta. Yhteisten tavoitteiden ymmärtä-
minen voisi edesauttaa myös muutosten läpiviemistä organisaatioissa, etenkin palvelukult-
tuurin muutosta ajatellen.

Osaamiskartoitukseen liittyvät kehitysprojektit vievät varmasti osaltaan eteenpäin tätä tavoit-
tetta. Niiden avulla on vuosittaisissa kehityskeskusteluissa mahdollista konkretisoida myös
työntekijälle sitä, mitä hänen päivittäiseltä työltään edellytetään.

7.3 Kohdennetut henkilöstöstrategiat

Pirkanmaan Osuuskaupassa työskentelee tällä hetkellä noin 3 000 työntekijää erilaisilla tunti- ja vuoropalkkasopimuksilla, erilaisissa elämäntilanteissa ja erilaisilla aikomuksilla jatkaa työsuhdetta tulevaisuudessa. Tällä hetkellä ison organisaation toimintaa ohjaa tasapuolisuuden vaatimus kaikkien työntekijöiden kohtelusta. Työelämä edellyttää kuitenkin aiempaa yksilöllisempää kohtelua sekä joustavuutta työntekijöiden henkilökohtaisten tarpeiden huomioonotossa. Myös ryhmähaastattelut työntekijät toivat haastattelutilaisuuksissa esille näkemyksensä siitä, kuinka osa työntekijöistä tähtää esimerkiksi urallaan etenemiseen, kun taas toiset ovat tyytyväisiä nykyisessä asemassaan ja halusivat jatkaa nykyistä vastaavissa työtehtävissään myös tulevaisuudessa. Talent management -ajattelun tavoin avainrooleissa työskentelevien työntekijöiden tunnistaminen sekä henkilöstön jaottelu eri työntekijäryhmiin heidän tavoitteidensa ja työpanoksensa perusteella saattaisi auttaa aiempaa paremmin myös sitoutumisen kokemuksen aikaansaamisessa. Kuten organisaatiositoutumisen teoriaosuudessa mainitaan, saattavat sitoutumista aikaansaavat tekijät vaihdella työsuhteen elinkaaresta ja työntekijän elämänvaiheesta riippuen.

Myös psykologisia sopimuksia on erilaisia. Sekä sopimukset että sitoutumisen muodot ovat jatkuvassa muutoksessa. Esimerkiksi opiskelijoille tai sivutyönä kaupan alalla työskenteleville työntekijöille saattaa työvuorosunnittelun joustavuus olla ensisijaisesti työssä viihtyvyyttä edesauttava tekijä. Myös pienten lasten vanhemmat saattavat suosia joustavaa osa-aikatyötä. Näitä työntekijäryhmiä yhdistää muun muassa toimeentulon varmistaminen sekä muun elämän yhdistämisen vaivattomuus kaupan alalla työskennellessä. Tällaisten työntekijöiden lisäksi työntekijöiden joukosta löytyy henkilöitä, jotka työskentelevät kaupan alalla päätyönään ja haluavat edetä urallaan vastuutehtäviin. Tärkeää on myös huomioida, että työntekijän työtään kohtaan asettamat odotukset voivat myös muuttua työsuhteen aikana, jolloin työntekijän henkilöstösegmentti saattaa vaihtua. Osa henkilöstön vaihtuvuudesta on myös luonnollista, kuten osa-aikaisten opiskelijoiden siirtyminen toisten alojen työtehtäviin. Jatkotoimenpiteiden kannalta olisi tärkeää selvittää, minkälaisia työntekijäryhmiä Pirkanmaan Osuuskaupassa työskentelee ja minkälaisia odotuksia heillä on työnantajaansa ja työsuhteensa kohtaan. Selvityksen perusteella voitaisiin muodostaa määritellyt työntekijäryhmät, joiden sitouttamista ja osaamisen kehittämistä voitaisiin räätälöidä sekä työntekijää että työnantajaa hyödyttävällä tavalla.

8 Yhteenveto

Tutkimuksen teoreettisena lähtökohtana toimi talent management -ajattelu, joka korostaa organisaation henkilöstön merkitystä ennen kaikkea yksilöllisestä näkökulmasta (Collings & Mellahi 2009). Teoria toimii tutkimuksen viitekehyksenä siksi, että se korostaa henkilöstöön sitoutuneen osaamispääoman sekä sen kehittämisen ja sitouttamisen merkitystä jatkuvassa muutoksessa olevassa liiketoimintaympäristössä, jossa kehittymisen vaatimus koskee sekä työntekijää että työnantajaa. Lisäksi osaavien työntekijöiden menettäminen kilpailijoille on talent management -ajattelun mukaan yksi nykyorganisaatioiden merkittävimmistä haasteista (Christensen Hugher & Rog 2008). Työntekijöiden sitouttaminen ja vaihtuvuuden hallinta oli myös toimeksiantajayrityksen käytännön ongelma, mistä johtuen tutkimuksen teoreettisessa viitekehyksessä perehdyttiin tarkemmin organisaatiositoutumiseen.

Tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen näkökulmasta organisaatiositoutuminen edellyttää työntekijän ja työnantajan yhteisten tavoitteiden ymmärtämistä, hyväksymistä ja niihin sitoutumista. Työntekijän luottamus työnantajaa kohtaan edesauttaa sitoutumisen kokemuksen syntymistä. Työntekijän ja työnantajan välisessä vastavuoroisessa psykologisessa sopimuksessa rakennetaan luottamusta ja samalla työsuhteelle asetetaan odotuksia. Osaamista kehittämällä lisätään tavoitteiden saavuttamiseksi tarvittavia työn voimavaroja, mutta myös rakennetaan uusia odotuksia työsuhteeseen liittyen. Organisaatiositoutunut työntekijä ei ole liiketoiminnalle hyödyksi, mikäli hän ei kykene kehittämään taitojaan organisaation muuttuvan liiketoimintaympäristön vaatimalla tavalla. Teoriapohjan osa-alueet toimivat siis jatkuvassa vuorovaikutuksessa ja usein myös rakentuvat samaan tapaan työsuhteen eri vaiheissa, jotka korostuvat myös talent management -prosessia tarkastellessa.

Teoreettisen viitekehyksen tarkoituksena oli osoittaa osaamisen kehittämismahdollisuuksien myönteinen yhteys organisaatiositoutumisen ja psykologisen sopimuksen rakentumiseen sekä jaettuihin tavoitteisiin niin työntekijän kuin työnantajan kannalta. Talent managementilla perusteltiin tutkimusongelman ajankohtaisuutta, vaikka tutkimuksen näkökulmasta kehittymisen vaatimus koskee jokaista työntekijää eikä vain pientä erityiskyvykkyyksien joukkoa. Organisaatiositoutumiseen liittyvää ikuisuusongelmaa tutkimuksella ei kyetty yksiselitteisesti ratkaisemaan, mutta teoriapohjan avulla tarkasteltiin siihen liittyviä erilaisia vaikutustekijöitä, jotka painottivat sitoutumisen kokemuksen, tavoitteiden ja kehittymistarpeiden yksilöllisyyttä.

Tutkimukseen haastatellut työntekijät kokivat henkilöstökoulutukset myönteisinä mahdollisuuksina kehittää osaamistaan sekä todistaa osaamisensa taso. Organisaatiositoutumisen näkökulmasta työnantajan järjestämät henkilöstökoulutukset antoivat mahdollisuuden työnkuvan laajenemiseen sekä uralla etenemiseen saman työnantajan palveluksessa. Haastatelluilla oli myös vahva usko työnantajan vakauteen ja työsuhteensa jatkuvuuteen. Pirkantaan Osuuskaupassa myös tulevaisuudessa. Kouluttautumisella haettiin lähinnä omaan työnkuvaan liittyviä muutoksia, mutta laajennettiin myös ymmärrystä oman työn merkityksestä koko organisaation kannalta.

Suurin osa niin myönteisistä kuin kielteisistä koulutuskokemuksista liittyi koulutettavan sekä kouluttajan, esimiehen ja kollegoiden välisiin sosiaalisiin suhteisiin. Sosiaalisessa vuorovaikutuksessa välittyi kokemus saadusta tai saamatta jääneestä tuesta, palautteesta ja arvostuksesta. Tutkimushaastateltavien kohdalla kouluttautumisen vaikutukset työmotivaatioon, asenteisiin työnantajaa kohtaan sekä sitoutumiseen olivat lähes poikkeuksetta myönteisiä. Toisaalta koulutuksiin liittyvistä käytänteistä löydettiin myös kehityskohteita. Käytännön harjoittelu työpaikalla tai esimieheltä saatu tuki eivät aina toteutuneet parhaalla mahdollisella tavalla. Tutkimustulosten perusteella organisaatiositoutumista tulisi työntekijöiden näkökulmasta kehittää panostamalla yhä enemmän toimipaikoissa tapahtuvaan perehdytykseen, työkiertoon sekä työntekijöiden mahdollisuuksiin jakaa omaa osaamistaan ja kehittää organisaation toimintaa. Tuloksissa korostui työntekijöiden toiveiden ja tavoitteiden yksilöllisyys sekä niiden huomiointi työntekijän ja työnantajaosapuolen sosiaalisessa vuorovaikutussuhteessa. Tutkimus onnistui melko hyvin käytännön tavoitteessaan tuoden esiin työntekijöiden sitoutumista vahvistaneita kokemuksia kehitysschdotusten ohella.

Muuttuvassa työelämässä sitoutumista ei voida edellyttää enää pelkästään työntekijältä työnantajaorganisaatiota kohtaan. Organisaatiositoutumisen sijaan tulisi puhua psykologisesta sopimuksesta, jossa on kaksi vastavuoroista osapuolta – sekä työntekijä että työnantaja. Psykologinen sopimus rakentuu molemminpuolisten odotusten varaan, mutta konkretisoituu kummankin osapuolen antaessa suhteeseen oman panoksensa. Tasapainotetulle sopimukselle ominainen varmuus työsuhteen jatkuvuudesta (Saari 2014) oli yksi päämääristä, joka tuntui toteutuvan osaamistaan kehittäneiden haastateltujen kohdalla.

Työnantajaorganisaation tahtotilana on taata yritystoimintansa jatkuvuus mahdollisimman pitkälle tulevaisuuteen, kun taas työntekijä toivoo samaa omalta työuraltaan. Nykyinen työelämä edellyttää jatkuvaa kehittymistä niin organisaatioilta kuin työntekijöiltäkin, jotta jatkuvuuden tavoite toteutuu. Osaamisen kehittäminen on työväline molemminpuolisten ta-

voitteiden saavuttamiseksi, sillä paremmasta osaamisen tasosta hyötyvät niin yritys kuin yksittäinen työntekijäkin omalla urallaan. (Kokko & al. 2000.) Osaamisen kehittämisen ja sitoutumisen vaatimus koskee jokaista työntekijää riippumatta siitä, tähtääkö tämä urallaan ylempään asemaan vai ei. Nykyisin korostuu nimenomaan työntekijän henkilökohtainen vastuu omasta kehittämisestään. (Tikkamäki 2006.) Osaamisen kehittämisen vaatimus koskee kuitenkin myös työnantajaa, sillä tämä on osaltaan vastuussa siitä, että työntekijälle tarjotaan mahdollisuus pitää tietonsa ja taitonsa ajan tasalla (Rahman & Nas 2013, 567).

Osaamisen kehittämiseen liittyvät mahdollisuudet, kuten henkilöstökoulutukset, ovat myös keino osoittaa työntekijälle, että hän on osaamisineen organisaation toiminnan jatkuvuuden kannalta tärkeä tekijä. Henkilöstön kouluttaminen on yrityksen näkökulmasta hyödyllistä vain, mikäli kouluttamisesta on etua liiketoiminnalle. Tämän tutkimuksen perusteella koulutuksia olisi hyvä tarkastella myös muista näkökulmista kuin yksinomaan kehittyneen osaamisen kannalta. Korkeampi organisaatiositoutumisen taso, yhteisten tavoitteiden ja oman työn merkityksen ymmärtäminen sekä psykologisen sopimuksen vahvistaminen edustavat uudenlaisia, nykyistä laajempia näkökulmia työntekijöiden osaamisen kehittämiseksi. Tutkimushaastattelut osoittivat, että työntekijöiden joukossa piilee paljon kehittämishalua ja -otetta, jotka tähtäävät työnantajan kanssa yhteisen, jaetun tavoitteen saavuttamiseen: Pirkanmaan Osuuskaupan toiminnan kehittämiseen ja jatkuvuuteen myös tulevaisuudessa.

Lähteet

- Alasoini, T. 2014. Miltä näyttää Euroopan paras työelämä henkilöstöjohtamisen näkökulmasta? Teoksessa Pakarinen T. & Mäki T. 2014. Henkilöstöjohtaminen kurkiauran kärkeen – Uudistumisen sykettä palveluihin. Edita Publishing Oy. Helsinki. 16–26.
- Albrecht, S., Bakker, A., Gruman, J., Macey, W. & Saks, A. 2015. Employee engagement, human resource management practices and competitive advantage. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 2 (1), 7–35.
- Allen, D. 2008. Retaining Talent – A Guide to Analyzing and Managing Employee Turnover. SHRM Foundation. Yhdysvallat. URL: <http://www.shrm.org/about/foundation/research/documents/retaining%20talent-%20final.pdf>. Lainattu 3.1.2016.
- Amna, Y., Sanders, K. & Abbas Q. 2015. Organizational/occupational commitment and organizational/occupational turnover intentions. *Personnel Review*, 44 (4), 470–491.
- Bakker, A. & Leiter, M. 2010. *Work Engagement - A Handbook of Essential Theory and Research*. Psychology Press. USA/Canada.
- Baruch, Y. 2004. *Managing Careers – Theory and Practice*. Pearson Education Limited. Iso-Britannia.
- Bashir, N. & Long, C. S. 2015. The relationship between training and organizational commitment among academicians in Malaysia. *Journal of Management Development*, 34 (10), 1227–1245.
- Behery, M., Paton, R. A. & Hussain, R. 2012. Psychological contract and organizational commitment. *Competitiveness Review: An International Business Journal*, 22 (4), 299–319.
- Borgman, M. & Packalén, E. 2002. Parhaat käytännöt työyhteisön kehittämiseen. Kustannusosakeyhtiö Tammi, Helsinki.
- Bulut, C. & Culha, O. 2010. The effects of organizational training on organizational commitment. *International Journal of Training and Development*, 14 (4), 309–322.
- Cheng, Y. & Waldenberger, F. 2013. Does training affect individuals' turnover intention? Evidence from China. *Journal of Chinese Human Resources Management*, 4 (1), s. 16–38.
- Christensen Hughes, J. & Rog, E. 2008. Talent management - A strategy for improving employee recruitment, retention and engagement within hospitality organizations. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 20 (7), 743–757.
- Cohen, A. 2003. *Multiple Commitments in the Workplace - An Integrative Approach*. Lawrence Erlbaum Associates, Inc., Publishers. London.
- Collings, D.G. & Mellahi, K. 2009. Strategic Talent Management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 19: 4, 304–313.
- Conway, N. & Briner, R. 2005. *Understanding Psychological Contracts at Work - A Critical Evaluation of Theory and Research*. Oxford University Press.

- Corbridge, M. & Pilbeam, S. 2002. *People Resourcing – HRM in Practice*. Pearson Education Limited. Toinen painos. Iso-Britannia.
- Downs, L. 2015. Star talent: investing in high-potential employees for organizational success. *Industrial and commercial training*, 47 (7), 349–355.
- Dries, N. 2013. The psychology of talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 23 (4), 272–285.
- Eriksson, P. & Koistinen, K. 2005. *Monenlainen tapaustutkimus*. Kuluttajatutkimuskeskus.
- Fletcher, C. 2008. *Performance Appraisal: Assessing and Developing Performance and Potential*. Teoksessa Chmiel, N. (toim.) *An Introduction to Work and Organizational Psychology. A European Perspective*. Blackwell Publishing, 2. painos, s. 76–96.
- Gao-Urhahn, X., Biemann, T. & Jaros, S. J. 2016. How affective commitment to the organization changes over time: A longitudinal analysis of the reciprocal relationships between affective organizational commitment and income. *Journal of Organizational Behavior*, 37 (4), 515–536.
- Glenn, J. 2010. *Handbook of Research Methods*. Oxford Book Co.
- Graham, C. 2016. Managing talent development effectively. *Human Resource Management International Digest*, 24 (3), 26–28.
- Guest, D. 2007. *HRM and the Worker – Towards a New Psychological Contract?* Teoksessa Boxall, P., Purcell, J. & Wright, P. 2007. *The Oxford Handbook of Human Resource Management*. Oxford University Press. New York, Yhdysvallat. 128–146.
- Han, S., Seo, G., Li, J. & Yoon, S. 2016. The mediating effect of organizational commitment and employee empowerment: how transformational leadership impacts employee knowledge sharing intention. *Human Resource Development International*, 2016, 19 (2), 98–115.
- Heinikoski, M., Koskinen, M. & Ylitalo, M. 2014. *Osaamisen kehittäminen työpaikalla*. Tammerprint Oy.
- Hertel, G. & Wittchen, M. 2008. *Work Motivation*. Teoksessa Chmiel, N. (toim.) *An Introduction to Work and Organizational Psychology. A European Perspective*. Blackwell Publishing, 2. painos, 29–55.
- Ismail, H. 2016. Training and organizational commitment: exploring the moderating role of goal orientation in the Lebanese context. *Human Resource Development International*, 19 (2), 152–177.
- Jokivuori, P. 2002. *Sitoutuminen työorganisaatioon ja ammattijärjestöön – kilpailevia vai täydentäviä?* Jyväskylän University Printing House, Jyväskylä.
- Jollas Instituutti. 2013a. *Esimiesten perusvalmennus 57 – Valmennuksen opetussuunnitelma*, Pirkanmaan Osuuskauppa.
- Jollas Instituutti. 2013b. *Kaupan esimiehen erikoisammattitutkintokoulutusehdotus*, Pirkanmaan Osuuskauppa, päivittäistavarakauppa.

- Jollas Instituutti. 2015a. Myynnin ammattitutkinto MYAT79 – Opetussuunnitelma, Pirkanmaan Osuuskauppa.
- Jollas Instituutti. 2015b. Ruokamestarin erikoisammattitutkinto RUME20 – Opetussuunnitelma, Pirkanmaan Osuuskauppa.
- Jollas Instituutti. 2015c. S-Päällikkövalmennus – Opetussuunnitelma, Pirkanmaan Osuuskauppa.
- Joo, B. & Shim, J. 2010. Psychological empowerment and organizational commitment: the moderating effect of organizational learning culture. *Human Resource Development International*, 13 (4), Syyskuu 2010, 425–441.
- Kahn, W. A. 1990. Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal* 1990, 33 (4), 692–724.
- Keating, L. A. & Heslin, P. A. 2015. The potential role of mindsets in unleashing employee engagement. *Human Resource Management Review* 25, 329–341.
- Keep, E. 1992. Corporate training strategies: the vital component? Teoksessa Salaman, G. 1992. *Human Resource Strategies*. Sage Publications Ltd, 320–336.
- Kokko, N., Herrala, M., Ahola, M., Immonen, S., Hailikari, M. & Salminen, A. 2000. Osaamisen kehittäminen pk-yrityksissä. ESR-projekti. Työministeriö.
- Krishnan, M. S. & Prahalad, C. K. 2011. Innovaation uusi aika: yhteinen arvon luominen globaaleissa verkostoissa. *Tietosanoma*. Helsinki.
- Kuula, A. 1999. Toimintatutkimus – kenttätöitä ja muutospyrkimyksiä. Vastapaino. Tampere.
- Laine, M., Bamberg, J. & Jokinen, P. 2007. Tapaustutkimuksen taito. Gaudeamus Helsinki University Press, 2. painos.
- Lampikoski, K. 2005. Panosta avainhenkilöihin - luo kilpailuetua sitouttamisstrategialla. Edita Publishing Oy. Helsinki.
- Lee, H., McNamara, T., Pitt-Catsouphes, M. & Lee, J. 2014. Opportunities to improve skills and to teach and train others: employee outcomes in the United States and Japan. *International Journal of Training and Development*, 18 (3), 204–222.
- Lincoln, J. & Kalleberg, A. 1990. Culture, control, and commitment. A study of work organization and work attitudes in the United States and Japan. Cambridge University Press.
- Luthans, F., Avey, J.B., Avolio, B.J. & Peterson, S.J. 2010. The development and resulting performance impact of positive psychological capital. *Human Resource Development Quarterly*, 21, 41–67.
- Lyly-Yrjänäinen, M. 2016. Työolobarometri – syksy 2015. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisu, 17/2016.
- Manka M. 2011. Työnilo. WSOYpro Oy, Helsinki.
- Martela, F. & Jarenko, K. 2014. Sisäinen motivaatio – tulevaisuuden työssä tuottavuus ja innostus kohtaavat. Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisu 3/2014, Helsinki.

- Mehdiabadi, A. H. & Li, J. 2016. Understanding Talent Development and Implications for Human Resource Development: An Integrative Literature Review. *Human Resource Development Review* 2016, 15 (3), 263–294.
- Mercurio, Z. 2015. Affective Commitment as a Core Essence of Organizational Commitment: An Integrative Literature Review. *Human Resource Development Review* 2015, 14 (4), 389–414.
- Meyer, J. & Allen, N. 1997. *Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application*. Thousand Oaks, Calif : SAGE Publications, Inc. 1997.
- Meyer, J. & Herscovitch, L. 2001. Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11, 299–326.
- Millward, L. & Hopkins, L. 1998. Psychological Contracts, Organizational and Job Commitment. *Journal of Applied Social Psychology*, 1998, 28, 16, s. 1530–1556.
- Morrow, P. 1993. *The theory and Measurement of Work Commitment*. JAI Press Inc.
- Mäntyranta, T. & Kaila, M. 2008. Fokusryhmähaastattelu laadullisen tutkimuksen menetelmänä lääketieteessä. *Duodecim*. URL: <http://www.ebm-guidelines.com/xmedia/duo/duo97349.pdf>. Lainattu: 24.4.2016.
- Nazir, S., Shafi, A., Qun, W., Nazir, N. & Tran, Q. D. 2016. Influence of organizational rewards on organizational commitment and turnover intentions. *Employee Relations*, 38 (4), 596–619.
- Nilsson, S. & Ellström, P-E. 2012. Employability and talent management: challenges for HRD practices. *European Journal of Training and Development*, 36 (1), 26–45.
- Noko, S., Wöcke, A. & Leeds, C. 2015. The impact on the psychological contract of differentiating employees into talent pools. *Career Development International*, 20 (7), 717–732.
- Parzefall, M. 2009. Irtisanominen kriisinä psykologisen sopimuksen näkökulmasta. Teoksessa: Seeck, H. (toim.) 2009. *Kriisit ja työyhteisöt – kriisijohtaminen työyhteisöjen tukena. Työ ja ihminen Tutkimusraportti 37*. Helsinki: Työterveyslaitos. 19–33.
- Peltonen, T. 2008. Johtaminen ja organisointi – Teemoja, näkökulmia ja haasteita. KYPalvelu Oy. Otavan Kirjapaino Oy. Keuruu.
- Pirkanmaan Osuuskauppa. 2016a. Hyllytys- ja kassakoulutuksen esitysmateriaali.
- Pirkanmaan Osuuskauppa. 2016b. Keskitetyn perehdytyksen esitysmateriaali.
- Pirkanmaan Osuuskauppa. 2016c. Palvelulähettiläiden koulutusmateriaali.
- Pirkanmaan Osuuskaupan vuosikertomus 2015. 2016. URL: http://view.sok-julkaisut.fi/public_files/users/pirkanmaanok/publications/9b539a927290f6f885a39908c7e4f39f/document.pdf. Lainattu: 24.8.2016.
- Porter, L., Steers, R., Mowday, R. & Boulian, P. 1974. Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59 (1974), 603–609.

- Rabiee, F. 2004. Focus group interview and data analysis. *Proceedings of the Nutrition Society* (2004), 63, 655–660.
- Rahman, W. & Nas, Z. 2013. Employee development and turnover intention: theory validation. *European Journal of Training and Development*, 37, (6), s. 564–579.
- Rousseau, D. 2001. Schema, promise and mutuality: The building blocks of the psychological contract. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 2001, 74, 511–541.
- Ryan, R. & Deci, E. 2008. From Ego Depletion to Vitality: Theory and Findings Concerning the Facilitation of Energy Available to the Self. *Social and Personality Psychology Compass*, 2(2), 702–717.
- Saari, T. 2014. *Psykologiset sopimukset ja organisaatioon sitoutuminen tietotyössä. Akaateeminen väitöskirja*. Tampereen yliopisto. Yhteiskunta- ja kulttuuritieteiden yksikkö. Tampere University Press, Tampere 2014.
- Saks, A. M. & Gruman, J. A., 2014. What do we really know about employee engagement? *Human Resources Development Quarterly*, 25 (2), 155–181.
- Schaufeli, W. & Bakker, A. 2004. Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 293–315.
- Schaufeli, W. & Bakker, A. 2010. Defining and measuring work engagement: Bringing clarity to the concept. Teoksessa Bakker A. & Leiter M. 2010. *Work Engagement - A Handbook of Essential Theory and Research*. Psychology Press. USA/Canada.
- Schein, E. 1970. *Organisaatiopsykologia*. K.J. Gummerus Osakeyhtiö, Jyväskylä. Alkuperäinen teos: *Organizational Psychology*, 1965.
- Silzer, R., and Dowell, B. 2010. Strategic talent management matters. *Strategy-driven talent management: A leadership imperative*, 3–72.
- S-kanava.fi. 2016a. S-ryhmä lyhyesti. URL: <https://www.s-kanava.fi/web/s-ryhma/s-ryhma-lyhyesti>. Lainattu: 24.8.2016.
- S-kanava.fi. 2016b. S-ryhmän omat traineeohjelmat: S-Päällikkö ja S-Trainee. URL: <https://www.s-kanava.fi/web/s-ryhma/s-paallikko-ja-s-trainee>. Lainattu: 15.9.2016.
- Skorstad, E. J. & Ramsdal, H. 2009. *Flexible Organizations and the New Working Life: A European Perspective*. Uudistettu painos. Yhdysvallat, Routledge, 2016.
- Sonnentag, S., Niessen, C. & Ohly, S. 2008. *Learning and Training at Work*. Teoksessa Chmiel, Nik (toim.) *An Introduction to Work and Organizational Psychology. A European Perspective*. Blackwell Publishing, 2. painos, s. 56–75.
- Sparrow, P. & Makram, H. 2015. What is the value of talent management? Building value-driven processes within a talent management architecture. *Human Resource Management Review*, 25 (3), s. 249–262.
- Steers, R. 1977. Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment. *Administrative Science Quarterly*, 22 (1), 46–56.

- Stum, D. L. 2001. Maslow revisited: building the employee commitment pyramid. *Strategy & Leadership*, 29 (4), s. 4–9.
- Swailes, S. & Blackburn, M. 2016. Employee reactions to talent pool membership. *Employee Relations*, 38 (1), s. 112–128.
- Tansley, C. 2011. What do we mean by the term “talent” in talent management? *Industrial and Commercial Training*, 43 (5), 266–274.
- Tian, A., Cordery, J. & Gamble, J. 2016. Returning the favor: positive employee responses to supervisor and peer support for training transfer. *International Journal of Training and Management*, 20 (1), 1–16.
- Tiitinen, K. & Kröger, T. 2012. Työsopimusoikeus. Talentum Media Oy, Helsinki, 6. painos.
- Tikkamäki, K. 2006. Työn ja organisaation muutoksissa oppiminen. Akateeminen väitöskirja, Tampereen yliopisto, kasvatustieteen laitos. Tampere University Press.
- Tredu – Tampereen seudun ammattiopisto. 2013. Koulutuksen opetussuunnitelma: Liiketalouden perustutkinto (merkonomi), Pirkanmaan Osuuskaupan oppisopimuskoulutus OS2013k.
- Tsui P., Lin, Y. & Yu, T. 2013. The influence of psychological contract and organizational commitment on hospitality employee performance. *Social Behavior and Personality*, 2013, 41 (3), 443–452.
- Ulrich, D. 1997. Henkilöstöjohtamisella huipulle. Talentum, Helsinki 2007. Englanninkielinen alkuteos: *Human Resource Champions*, Harvard Business School Press, 1997.
- Viitala, R. 2007. Henkilöstöjohtaminen – Strateginen kilpailutekijä. Edita Publishing Oy. Helsinki.
- Workyours.fi. 2016. Pirkanmaan Osuuskaupan oma rekrytointisivusto. URL: <http://www.workyours.fi>. Lainattu: 20.9.2016.

Liitteet

Liite 1. Haastattelukutsu

Hei (työntekijän etunimi),

Teen parhaillaan Tampereen yliopiston Johtamiskorkeakoulussa hallintotieteen pro gradu - tutkielmaa. Osaamisen kehittämisen ja työntekijöiden organisaatiositoutumisen yhteyttä tutki- va lopputyöni toteutetaan yhteistyössä Pirkanmaan Osuuskaupan kanssa. Olen sinuun yhtey- dessä, sillä tietojeni mukaan suoritat Pirkanmaan Osuuskaupassa ruokamestarikoulutusta. Toivoisin voivani haastatella sinua koulutus- ja sitoutumiskokemuksiisi liittyen. Näkökulmasi henkilöstön edustajana olisi sekä tutkimukseni että Pirkanmaan Osuuskaupassa tehtävän kehi- tystyön kannalta erityisen arvokas.

Tutkimushaastattelut toteutetaan Pirkanmaan Osuuskaupan pääkonttorilla Tampereella viiden hengen ryhmähaastatteluina.

Pääsisitkö haastateltavaksi perjantaina 10.6.2016 klo 13.00–15.00?

Ryhmähaastattelu videoidaan ja äänitetään aineiston tallentamista ja jatkokäsittelyä varten. Tallennettuun aineistoon on pääsy vain minulla, sekä tarvittaessa opinnäytetyöni ohjaajalla. Tutkimustulokset käsitellään lopullisessa raportissa anonymisti, eikä niistä ole tunnistettavissa haastateltavien henkilöllisyyttä tai toimipaikkaa.

Tutkimukseen osallistuminen on täysin vapaaehtoista, mutta haastatteluun kuluva kaksitunti- nen on luvattu työnantajan puolesta palkalliseksi työajaksi. Lisäksi mahdolliset matkakulusi korvataan osuuskaupan taholta julkisen liikenteen mukaan.

Vahvistaisitko minulle viimeistään perjantaihin 20.5. mennessä, oletko halukas osallistumaan tutkimushaastatteluun.

Annan mielelläni lisätietoja haastattelujärjestelyistä ja tutkielmastani. Työaikani ulkopuolella minua voi tavoitella myös puhelinnumerosta 050 xxx xxxx.

Ystävällisin terveisin,

Kreetta Luoma

HR-projektityöntekijä

Liite 2. Tutkimuslupa haastateltaville

TUTKIMUSLUPA

Tiedän osallistuvani videoitavaan ja äänitettävään haastattelutilaisuuteen, jonka aikana kerättyä aineistoa hyödynnetään Kreetta Luoman Tampereen yliopiston Johtamiskorkeakoulussa tekeillä olevassa pro gradu -tutkielmassa, jonka toimeksiantajana on Pirkanmaan Osuuskauppa.

Ymmärrän seuraavat asiat:

1. Osallistumiseni perustuu vapaaehtoisuuteen.
2. Tiedän, että lopullisessa tutkimuksessa ei mainita tietoja, joita hyödyntäen minut voisi tunnistaa.
3. Tiedän, että tallennettuun haastatteluaineistoon ei ole pääsyä muilla kuin tutkijalla ja mahdollisesti hänen ohjaajallaan yliopistolta.
4. Kunnioitan tilanteen luottamuksellisuutta ja muiden haastateltavien anonymiutta myös omalta osaltani.

Tampereella 3.6.2016

Haastateltavan allekirjoitus

Tutkielman tekijän allekirjoitus

Liite 3. Haastattelurunko

Esittäytyminen

Kertoisitko lyhyesti omasta koulutustaustastasi sekä tähänastisesta työurastasi?

1. Koulutuskokemukset
 - a) Miten päädyit hakeutumaan koulutukseen (palvelulähettilään kohdalla tehtävään) ja mitä valituksi tuleminen on merkinnyt sinulle?
 - b) Minkälaisia koulutuskokemuksesi ovat? Onko koulutus vastannut odotuksiasi?
 - c) Miten olet hyödyntänyt oppimaasi omassa päivittäisessä työssäsi?

2. Organisaatiositoutuminen (nykytila) ja työmotivaatio
 - a) Mikä saa sinut lähtemään sovittuun työvuoroon?
 - b) Voisiko koulutus ja siellä oppimasi hyödyttää sinua myös jonkin toisen työnantajan palveluksessa?
 - c) Minkälaiset tekijät lisäävät halukkuuttasi pysyä Pirkanmaan Osuuskaupan palveluksessa?

3. Psykologinen sopimus (tulevaisuus)
 - a) Kuinka tärkeäksi koet mahdollisuuden kehittää omaa osaamistasi työnantajasi kautta?
 - b) Mitä tunteita tai ajatuksia luulet, että sinussa olisi herännyt, mikäli et olisi tullut valituksi koulutukseen?
 - c) Onko koulutus muuttanut suhtautumistasi työnantajaasi kohtaan? Miten?
 - d) Miten näet oman työsi merkityksen Pirkanmaan Osuuskaupassa?

4. Kehittäminen
 - a) Minkälaisia taitoja haluaisit vielä oppia? Miten haluaisit kehittää itseäsi tulevaisuudessa?
 - b) Minkälaista osaamista kaupan alalla työskennellessä mielestäsi vaaditaan? Mikäli olet työskennellyt alalla useampia vuosia, ovatko työtäsi kohtaan asetetut vaatimukset muuttuneet mielestäsi aiemmasta? Miten?
 - c) Oletko oppinut koulutuksesi aikana jotakin sellaista, mitä voisit tai olet jo vienyt eteenpäin omassa työyhteisössäsi?
 - d) Minkälainen on mielestäsi innostava ja onnistunut koulutus?
 - e) Minkälainen on mielestäsi haluttu työnantaja, jonka palveluksessa halutaan myös pysyä useita vuosia?

Liite 4. Esitietolomake

Olen aloittanut työskentelyn Pirkanmaan Osuuskaupassa v. _____

Sopimustuntimäärä: ____ h/vko

Syntymävuosi: _____

Sukupuoli: ☐ nainen ☐ mies

1. Olen suorittanut/suoritan työnantajani kautta, (arvioitu) valmistuminen kk/vuosi

☐ Liiketalouden perustutkinto (merkonomi), valmistuminen: ____/____

☐ Myynnin ammattitutkinto (MYAT), valmistuminen: ____/____

☐ Ruokamestarin erikoisammattitutkinto, valmistuminen: ____/____

☐ S-Päällikkö -valmennus, valmistuminen: ____/____

☐ Olen palvelulähettiläs, aloitusajankohta: ____/____

2. Jos harkitsisin työnantajani vaihtamista, päätökseeni vaikuttavia syitä olisivat todennäköisesti (numeroi tärkeysjärjestyksessä **kolme** merkittävintä syytä, 1 = eniten merkitystä)

☐ parempi palkka

☐ mielenkiintoisempi työn sisältö

☐ lupaus turvallisesta ja pitkäkestoisesta työsuhteesta

☐ paremmat mahdollisuudet kehittää omaa osaamistani

☐ paremmat mahdollisuudet edetä omalla urallani

☐ Muu, mikä? _____

3. Koen sitoutuneeni (voit valita useamman vaihtoehdon)

☐ ammattiini ☐ omaan toimipisteeseen ☐ Pirkanmaan Osuuskauppaan ☐ S-ryhmään

☐ Muu, mikä? _____ ☐ en mihinkään näistä

4. Näen itseni töissä Pirkanmaan Osuuskaupassa vielä (valitse yksi)

☐ alle vuoden kuluttua ☐ 1 vuoden kuluttua ☐ 5 vuoden kuluttua ☐ 10 vuoden kuluttua

Liite 5. Aikajana

Merkitse janalle vapaamuotoisesti tähänastisen urasi käännekohtia sekä tulevaisuuden ammatillisia tavoitteitasi.

